

MILITÆRE STUDIER

FORSVARETS STABSSKOLE

5  
2014



# Krisehåndtering i Forsvaret

## Lærer vi av erfaring?

Kari Ann Sløveren

# Forsvarets stabsskole (FSTS)

Akershus festning, bygning 10, Postbok 1550 sentrum, 0015 Oslo, Norge

Forsvarets stabsskole er en del av Forsvarets høyskole (FHS). Som faglig uavhengig høyskole utøver FHS sin virksomhet i overensstemmelse med anerkjente vitenskapelige, pedagogiske og etiske prinsipper (jf. Lov om universiteter og høyskoler § 1 – 5).

**Sjef Forsvarets stabsskole:** kommandør Tom Egil Lilletvedt

Militære studier er en militærfaglig tidsskriftserie innenfor Forsvarets stabsskoles ulike fagområder. Alle synspunkter, vurderinger og konklusjoner som fremkommer i denne publikasjonen står for forfatterens egen regning. Hel eller delvis gjengivelse av innholdet kan bare skje med forfatterens samtykke.

**Redaktør:** oberstløytnant Tormod Heier

**Redaksjonskomité:** oberst Gjert Lage Dyndal (PhD), kommandør Tom Egil Lilletvedt, kommandørkaptein Johan Bergh, kommandørkaptein Kåre Birger Grebstad, oberstløytnant Tormod Heier (PhD)

# Norwegian Defence Command and Staff College

Akershus festning, bygning 10, Postbok 1550 sentrum, 0015 Oslo, Norway

The Norwegian Defence Command and Staff College is part of the Norwegian Defence University College (FHS). As an independent university college, FHS conducts its professional activities in accordance with recognized scientific, pedagogical and ethical principles (pursuant to the Act pertaining to Universities and University Colleges, section 1 – 5).

**Chief Norwegian Defence Command and Staff College:** Captain N Tom Egil Lilletvedt

*Militære studier* is an independent military journal attached to the Norwegian Defence Command and Staff College's broad portfolio of professional interests. All views, assessments and conclusions which appear in this publication are the author's own. The author's permission is required for any reproduction, wholly or in part, of the contents.

**Editor:** Lieutenant Colonel Tormod Heier

**Editorial board:** Colonel Gjert Lage Dyndal (PhD), Captain N Tom Egil Lilletvedt, Commander Johan Bergh, Commander Kåre Birger Grebstad, Lieutenant Colonel Tormod Heier (PhD)

# **Krisehåndtering i Forsvaret**

## Lærer vi av erfaring?

Kari Ann Sløveren

**Redaksjon**

Oberstløytnant Tormod Heier

**Grafisk design**

commandogroup.no

**E-post**

fhs.kontakt@mil.no

**ISSN**

1894-2547

**Bilder**

Forsvarets mediesenter

**Omslagsfoto**

Overflygning etter begravelsen til en av de omkomne i Kebnekaise-ulykken 15. mars 2012.

Fire jagerfly i formasjonen «Lost Wingman» med et Hercules C130-J transportfly i front.

*Fotograf: Torbjørn Kjosvold.*

**Trykk**

07 Media — 07.no

**Henvendelser om skriftserien kan rettes til**

Forsvarets stabsskole/Forsvarets høyskole

Postboks 1550 Sentrum

0015 Oslo

## Forfatteren

Kari Ann Sløveren er major i Luftforsvaret. Hun tjenestegjør til daglig på Rygge flystasjon. Sløveren er utdannet luftvernartillerist med tjenesteerfaring fra missilluftvern både på Evenes, Ørland og Bodø, som planoffiser ved Landsdelskommando Nord-Norge og som assisterende operasjonsoffiser ved Alliert Treningssenter Nord. Siden 2012 har hun jobbet med krisehåndtering som stabsoffiser i Luftoperativt inspektorat, hvor hun i 2013 hadde ansvaret for utarbeidelsen av Generalinspektøren for Luftforsvarets krisehåndteringsplan. Sløveren er Master of Business Administration fra Universitetet i Nordland (2012).

## Sammendrag

Temaet for denne studien er erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag. Utgangspunktet er krisehåndteringen etter ulykken med Hercules-flyet ved Kebnekaise 15. mars 2012 og det påfølgende arbeidet med Generalinspektøren for Luftforsvarets nye krisehåndteringsplan. Målet har vært å undersøke hvordan erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag på den ene side kan hemmes, på den annen side kan fremmes av ulike faktorer på individ- og organisasjonsnivå.

Forfatteren har intervjuet aktører under krisehåndteringen og har observert arbeidet med å oppdatere GILs krisehåndteringsplan, som ble påbegynt et halvt år etter ulykken. Dette utforskes ved hjelp av teorier om strategisk kompetanseledelse.

I studien utvikles en modell som tar for seg erfaringslæringen i tre faser: Individuelle erfaringer, kompetanseoverføring til andre, og utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan. Funnene viser at flere trekk ved både individet, organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen under gitte omstendigheter både kan hemme og fremme erfaringslæring. Dette gir seg også utslag i motsetningsfylte krav og idealer. For eksempel slår viktige verdier som handlekraft, effektivitet og beslutningsevne hos individene også ut i en tendens til å lete etter feil og syndebukker. Et godt planverk i organisasjonen er helt nødvendig under kriser, men dersom individet er for opphengt i prosedyrer og regelverk, kan det hemme innovasjon, handlekraft og effektiv krisehåndtering.

*Emneord:* Luftforsvaret, krisehåndtering, erfaringslæring, organisasjonskultur, planverk, krisehåndteringsplan, Kebnekaise, Hercules, flyulykke, taust kunnskap

# Innhold

Forfatteren	5
Sammendrag	5
Redaktørens forord	9

## **Kapittel 1 Innledning**

**11**

Luftforsvarets erfaringshåndtering	12
Krisehåndtering og planverk etter Kebnekaise-ulykken	13
Problemstilling og disposisjon	14

## **Kapittel 2 Erfaringslæring i Luftforsvaret**

**16**

Teoretiske perspektiver	16
Absorptiv kapasitet og systemisk tenkning	18
Utnytting, utforskning og maskinbyråkrati	20
Luftforsvarets syn på erfaringshåndtering anno 2010	21
Erfaringslæring i praksis	23
Modell for erfaringslæring i organisasjonen	26
Faktorer som påvirker erfaringslæring	27
Individet i Luftforsvaret	29
Luftforsvarets organisasjonsstruktur	31
Luftforsvarets organisasjonskultur	33
Motstand mot endring	34
Oppsummering	35

## **Kapittel 3 Metode**

**37**

Dybdeintervjuer, informanter og spørsmål	38
Observasjon i arbeidsgruppen	39
Analyse av empiri. Metodiske presiseringer	41

<b>Kapittel 4 Erfaringer og læring etter krisen</b>	<b>44</b>
Noen helhetsinntrykk	46
Case: Kebnekaise, 15. mars 2012	47
Fase 1 – Individuelle erfaringer	48
Analyse og tolkning	53
Oppsummering	59
Fase 2 – Kompetanseoverføring til andre	60
Analyse og tolkning	69
Oppsummering	75
Fase 3 – Utvikling av ny krisehåndteringsplan	76
Analyse og tolkning	83
Oppsummering	88
 <b>Kapittel 5 Konklusjoner</b>	 <b>90</b>
 <b>Etterord</b>	 <b>95</b>
 <b>Litteraturliste</b>	 <b>97</b>
 <b>Vedlegg 1: Intervjuforespørsel</b>	 <b>102</b>
 <b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>	 <b>103</b>
 <b>Vedlegg 3: Arbeidsgruppens mandat</b>	 <b>104</b>

*«I respekt for våre døde kolleger og deres familier bør denne dyrekjøpte erfaringen komme noe til nytte. Ved neste hendelse er vi flere som kan. Og her kommer offiseren i meg inn; det er min plikt at min erfaring blir til læring for organisasjonen.»*

*Sitat fra en av informantene i studien*



# Redaktørens forord

Kjære leser!

Det norske forsvaret drives av kompetanse. Forsvaret kan derfor aldri oppnå tillit på bakgrunn av sin profesjon eller sin sofistikerte innretning. Forsvarssektorens viktigste ressurs er og blir menneskene, og anerkjennelse oppnås bare på grunnlag av hvilken kvalitet som utvises i alle ledd av organisasjonen. Det å kunne lære av sine erfaringer er derfor helt avgjørende — både for Forsvarets ledelse og for avdelinger som med fare for liv og helse løser oppdrag på vegne av Norge.

I denne utgaven av *Militære studier* får vi et autentisk innblikk i hva som hemmer og hva som fremmer erfaringslæring i det norske luftforsvaret. Med utgangspunkt i flystyrten i Kebnekaise i 2012 der fem offiserer mistet livet, vil dette for mange av oss være ny og tankevekkende kunnskap. Analysen av krisehåndteringen etter ulykken antyder at det er vanskelig for militære organisasjoner å inkludere utenforstående miljøer, selv om de besitter verdifull kompetanse. Viljen til å evaluere håndteringen i ettertid, for så å oppdatere planverket, var det også så som så med. Forsvaret har i utgangspunktet et omfattende planverk når krisen inntreffer, men dette er blitt stadig mer skreddersydd for våre styrkebidrag til internasjonale operasjoner. Dessverre er planverket for nasjonale øvelser og trening langt på vei blitt nedprioritert. Politiske trender har altså ført til kortsiktige pendelsvingninger i synet på hva som er viktig og mindre viktig kunnskap.

Å vise at man kan lære av sine feil sender sterke signaler til omgivelsene. Men som denne studien understreker: Det er like viktig å lære av sine suksesser. Dersom det verken finnes tradisjoner eller rutiner for å trekke lærdom av sine erfaringer — det være seg gode eller dårlige — har Forsvaret som kompetanseorganisasjon en jobb å gjøre.

Oslo, 7. november 2014

Tormod Heier

*redaktør/oberstløytnant*

Forsvarets stabsskole/Forsvarets høyskole



# Kapittel 1

## Innledning

Kompetanse omtales i stadig større grad som et nøkkelbegrep for den fremtidige utviklingen av både private og offentlige organisasjoner. Dagens organisasjoner stilles hele tiden overfor nye utfordringer og krav fra omgivelsene, og kompleksiteten i den virkeligheten de må forholde seg til er større enn noen gang. Endringer i omgivelsene fører ofte til behov for ny kompetanse og endret atferd. Dette stiller igjen krav til at organisasjonene har evne og vilje til å videreutvikle seg gjennom ulike former for læring, altså tilegnelse av kompetanse. Det å ha læringsmotiverte medarbeidere og effektive læringsmiljøer vil for mange organisasjoner bli en kritisk konkurransefaktor for å kunne utvikle seg i takt med endrede forutsetninger.

Forsvaret er en i høy grad en kompetanseorganisasjon. Militære operasjoner blir stadig mer komplekse, dynamiske og høyteknologiske, og en verden i kontinuerlig endring gir sammensatte utfordringer med tanke på militære styrkers omstillingsevne. Alt dette stiller stadig høyere krav til kompetanse.

Forsvaret har i dag et årsverkforbruk på tett under 17 000, noe som gjør det til en av landets største arbeidsplasser. Av disse sysselsetter Luftforsvaret, som er tema for denne studien, 2 700 medarbeidere. Luftforsvaret har en allsidig virksomhet og opererer forskjellige fly og helikoptre fra flystasjoner spredt over hele landet. Flystasjonene har også bakkebasert støtte for flyaktivitetene, så som missilluftvern, vakthold og sikring, logistikk, sanitet, brann og militærpoliti. I tillegg har Luftforsvaret egne kontroll- og varslingsstasjoner som overvåker luftrommet og koordinerer militære luftaktiviteter. Luftforsvaret har også egen befalsskole, flyskole, teknisk utdanning og krigsskole på bachelornivå.

Luftforsvarets hovedoppgave er å forsvare norsk territorium ved kontinuerlig overvåking av luftrommet. Dette gjør Luftforsvaret hver eneste dag, gjennom kontroll- og varslingsstasjonene og ved å ha fly og helikoptre i luften.

Luftforsvaret har, særlig på 2000-tallet, også hatt et sterkt fokus på internasjonale operasjoner. Norsk personell har deltatt nesten kontinuerlig med både jagerfly, transportfly og/eller helikoptre i operasjoner i utlandet. Risikoen ved slike operasjoner har nedfelt seg i et omfattende planverk for krisehåndtering under skarpe oppdrag internasjonalt. Planverket for alvorlige hendelser på norsk jord har ikke vært like solid.

## Luftforsvarets erfaringshåndtering

Det faktum at Forsvaret trenger en klar kunnskapsstrategi, sies eksplisitt i flere av regjeringens anbefalinger for et moderne norsk forsvar på 2000-tallet. Dette betyr blant annet at alt forsvarspersonell skal erverve seg kompetanse på følgende måter:

- Gjennomføre en systematisk og metodisk innsamling av egne og andres erfaringer på taktisk og operasjonelt nivå.
  - Utføre analyser av slike erfaringer og trekke lærdommer ut av dem.
  - Omsette lærdommer i doktriner, taktikk og teknikk, og identifisere konsekvenser for Forsvarets planlegging.
  - Videreformidle denne kunnskapen i undervisning, trening og øving, og implementere ny praksis i operative enheter.
- (St.prp. nr. 48 (2007–2008), s. 126)

Proposisjon 73 S til Stortinget (2011–2012), *Et forsvar for vår tid*, fastslår at disse målsettingene skal videreføres.<sup>1</sup> Disse målene burde følgelig også gjelde for Luftforsvaret.

I 2010 ga Sjef Forsvarsstaben (Sj FST) i oppdrag til Generalinspektøren i Luftforsvaret (GIL) å videreutvikle Luftforsvarets regime for erfaringshåndtering. FST påpekte at «Forsvarets erfaringshåndtering er mangfoldig og uensartet,

<sup>1</sup> Målsettingene er også videreført i Forsvarsdepartementets tilråding til Stortinget, Meld. St. 14 (2012–2013): *Kompetanse for en ny tid*.

og at det derfor er viktig å videreutvikle rutiner for hvordan nye lærdommer fanges opp og deles» (Forsvarsstaben, 2010). I oppdraget ble erfaringshåndtering definert som «en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes». GILs ansvarsoppgaver ble oppsummert som definert i punktene over fra St.prp. nr. 48 (2007–2008).

I Luftforsvarets svar på oppdraget, som hadde tittelen *Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering*, ble det påpekt det at dette er en noe snever tilnærming til hvordan erfaringshåndtering fungerer i praksis. Erfaringsutveksling og -læring skjer like mye i uformelle fora som i formelle. Det er mange aktiviteter og forhold i Luftforsvaret som ikke faller inn under den systematiske og metodiske erfaringshåndteringen, men som likevel i stor grad bidrar til og påvirker erfaringslæringen (Luftforsvaret 2010). Denne studien fokuserer derfor like mye på daglig, uformell erfaringslæring som læring slik den kommer til uttrykk i formelle fora.

## Krisehåndtering og planverk etter Kebnekaise-ulykken

Torsdag 15. mars 2012 hadde den store, norsklede vinterøvelsen Cold Response pågått i ti dager. Da Hercules-flyet «Siv» tok av fra Evenes flystasjon med kurs for Kiruna, var det et helt rutinemessig transportoppdrag. Flyet av typen C-130J krasjet ved Kebnekaise samme ettermiddag, og fem offiserer omkom.

Kebnekaise-ulykken var en kritisk hendelse som berørte store deler av Luftforsvaret. Den hadde stor offentlig interesse og fikk et voldsomt mediefokus. Omstendighetene — tap av fem menneskeliv og et fly i offentlighetens søkelys — er ikke dagligdagse i Norge. Ved en slik hendelse har «heltene» i håndteringen av ulykken mye å vinne, mens «taperne» har tilsvarende lite. Samtidig faller hendelsen utenfor de etablerte formene for systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Dette gjør det interessant å se nærmere på erfaringshåndteringen i Luftforsvaret etter ulykken.

En viktig erkjennelse i kjølvannet av flystyrten ved Kebnekaise var at Luftforsvarets planverk for krisehåndtering ikke hadde tatt høyde for alvorlige hendelser under nasjonal trening og øving. Faktisk ga planen hovedsakelig retningslinjer for Luftforsvarets personell ved alvorlige hendelser i *internasjonale*

operasjoner. I etterkant av ulykken erkjente Luftforsvarets ledelse at det var mangler i krisehåndteringsplanene. Samme høst ble det nedsatt en arbeidsgruppe for å utvikle Generalinspektøren i Luftforsvarets (GILs) nye krisehåndteringsplan. Mandatet for arbeidsgruppen poengterte at erfaringene etter Kebnekaise-ulykken skulle benyttes under dette arbeidet (se vedlegg 3).<sup>2</sup>

## Problemstilling og disposisjon

Denne studiens hovedtema er erfaringslæring i Luftforsvaret. Vår hovedproblemstilling kan formuleres som følger: *Hvilke faktorer fremmer, og hvilke faktorer hemmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag?* Dette spørsmålet belyses ved hjelp av erfaringer fra Kebnekaise-ulykken.

Studien vil undersøke hvordan erfaringene fra håndteringen av Kebnekaise-ulykken ble *samlet inn*, hvordan de ble *bearbeidet*, hvordan de ble *videreformidlet* og hvordan de ble *brukt* i ettertid. Temaet er i stor grad den daglige, *uformelle* erfaringslæringen som skjedde under krisehåndteringen. Studien berører altså *ikke* havarikommisjonens rapport og andre tekniske utredninger, men fokuserer på selve krisehåndteringen og spør: Hvordan fange opp erfaringer individene hver for seg har gjort og omdanne det til organisatorisk læring?

Når det gjelder bruk av erfaringene i ettertid, vil vi også ta for oss et stykke *formell* erfaringslæring: Vi se spesielt på hvordan erfaringene ble lagt til grunn for utviklingen av GILs nye krisehåndteringsplan. Denne planen gir klare indikasjoner på hvilken erfaringslæring Luftforsvaret kunne vise til etter håndteringen av ulykken. Et sentralt forskningsspørsmål blir altså: *Hvordan kommer erfaringene fra håndteringen av Kebnekaise-ulykken til uttrykk i utviklingen av GILs krisehåndteringsplan?*

For å få svar på problemstillingen har vi intervjuet ni informanter. De tre kapitlene etter denne innledningen er oppbygd rundt henholdsvis teori, metode og analyse av data fra informantene.

<sup>2</sup> Den nye planen ble fremlagt i 2013, etter at denne studien var fullført. Se Etterord (s. 95).

Kapittel 2 presenterer noen grunnleggende teoretiske perspektiver. Det teoretiske fokus er avgrenset til erfaringslæring i en organisasjonsmessig kontekst, og den teoretiske overbygningen er strategisk kompetansestyring. Ved hjelp av dette perspektivet belyses sentrale aspekter ved Luftforsvaret som lærende organisasjon gjennom erfaring og erfaringshåndtering. Fra den valgte teorien er det trukket ut fire overordnede faktorer som antas å bidra til å hemme eller fremme erfaringslæring i Luftforsvaret. Det handler om *individet, organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen og om motstand mot endring*.

Kapittel 3 redegjør for metodiske valg, herunder forskningsdesign, datainnsamling og analyse. Her drøftes også forfatterens observasjon i arbeidsgruppen som ble nedsatt for å utvikle GILs nye krisehåndteringsplan.

Kapittel 4 gir en kort beskrivelse av studiens case, Hercules-ulykken ved Kebnekaise, og følger noen av aktørene i krisehåndteringen. Vi presenterer en rekke utsagn fra informantene, og disse utsagnene er inndelt i tre faser: 1) *Individuelle erfaringer*, 2) *kompetanseoverføring til andre* og 3) *utvikling av ny krisehåndteringsplan*.

Kapittel 5 består av avsluttende refleksjoner.

Denne studien ble fullført ved utgangen av 2012, og da var det nye planverket ennå ikke ferdig utviklet. Et nyskrevet etterord redegjør kort for krisehåndteringsplanens videre skjebne i tiden frem til 2014.

# Kapittel 2

## Erfaringslæring i Luftforsvaret

Erfaringslæring i en organisatorisk kontekst er et hovedtema i denne studien. Konteksten er alltid med på å avgjøre hvilke faktorer som påvirker erfaringslæringsprosessen, og i dette kapitlet vil vi presentere en modell for erfaringslæringen i Luftforsvaret. Modellen knyttes opp mot Forsvarets og dermed også Luftforsvarets tilnærming til erfaringslæring. Denne modellen beskriver aktivitetene som erfaringslæringsprosessen i en organisasjon gjennomgår. Ved hjelp av modellen vil vi identifisere fire sentrale faktorer i Luftforsvaret som kan påvirke erfaringslæringsprosessen.

### Teoretiske perspektiver

Kompetanseutvikling og læring brukes ofte som synonyme begreper. De fleste vil ha en forståelse av hva begrepene betyr, men teoretisk har de en rekke forskjellige innfallsvinkler og perspektiver. Læring dreier seg først og fremst om prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse, noe som understrekes av professor i organisasjonspsykologi, Linda Lai. Begrepet *strategisk kompetansestyring* viser til en satsning på kompetanse som innebærer «planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål»



(Lai, 2004, s. 14). Systematisk kompetanseutvikling innebærer også valg av, konkret utforming av og gjennomføring av helhetlige tiltak som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov (Lai, 2004, s. 153).

Tradisjonelt har læring blitt studert ut fra et individperspektiv. I takt med at organisasjoner har fått større og større behov for fleksibilitet og endringsvilje for å tilpasse seg nye forutsetninger i omgivelsene, er dette perspektivet blitt utvidet. Også organisasjoner må ha evne og vilje til å utvikle seg gjennom kontinuerlig læring. Organisasjonsteoretikere er stort sett enige i at individets læringsprosess er en grunnleggende forutsetning for organisatorisk læring, men organisatorisk læring kan likevel ikke bare forstås på grunnlag av de samme modeller som de individuelle læringsprosessene forklares ut fra (Jakobsen og Thorsvik, 2007, s. 321).

Teorier om hvordan individet lærer tar utgangspunkt i at individet erfarer noe som det funderer på hva er og hva betyr. Ut fra forventningene om hva som vil skje handler individet på en bestemt måte. Teoriene om individuell læring kan grovt sett deles i to grupper. *Kognitiv læringsteori* fokuserer på hvordan den menneskelige hjernen organiserer, behandler og lagrer kunnskap, og hvordan individet reagerer på informasjon. Herfra stammer ideen om at kunnskap lagres i mentale kart, sammen med oppskrifter på hvordan man skal handle i situasjoner man allerede har erfaringer med. *Sosial læringsteori* peker på at individet kan lære uten selv å erfare. Læringen skjer i en sosial kontekst ved at man setter seg inn i hva andre har gjort og erfart, og deretter relaterer dette til sine egne mentale kart. Sosial læring påvirkes både av individets tidligere erfaringer, hva man velger å vie oppmerksomhet til, hvordan individet fortolker erfaringene og særlig den sosiale konteksten det skjer i. Det ene teoretiske perspektivet utelukker ikke det andre; perspektivene supplerer hverandre (Jakobsen og Thorsvik, 2007, s. 322 – 325). Sosial læringsteori forklarer hvordan kompetanse kan deles med andre, noe som er en forutsetning for organisatorisk læring.

Læring skjer naturlig i enhver organisasjon når de ansatte samarbeider om å løse oppgaver. I det meste av litteraturen om læring i organisasjoner viser begrepet læring til en prosess der individer og organisasjoner tilegner seg ny kompetanse på bakgrunn av erfaringer, og deretter mer eller mindre endrer sin atferd på grunnlag av denne kompetansen (Jakobsen og Thorsvik, 2007, s. 327).

Linda Lai (2004, s. 155) mener at ny kompetanse i utgangspunktet bare gir *potensial* til endret atferd. Hvorvidt den nye kompetansen faktisk utnyttes og brukes, påvirkes av flere forhold både hos individet og organisasjonen. Når vi skal undersøke hva som eventuelt hemmer eller fremmer erfaringslæring, er det helt avgjørende å vurdere hva slags faktorer som påvirker hvorvidt ny kompetanse blir utnyttet og brukt. Lais syn på læringsprosessen og begrepet erfaringslæring er derfor sentralt i denne studien.

Det er tre typer hovedteorier som preger litteraturen om lærende organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 337). Én type teori har fokus på organisasjoner som *kunnskapsproduserende systemer*. Her er hovedpoenget å skape ny kompetanse gjennom innovasjoner. Den andre hovedteorien er knyttet til begrepet *absorptiv kapasitet*, som ble utviklet av Wesley Cohen og Daniel Levinthal. Det handler om organisasjonens absorberingsevne, altså evnen til å se relevans og verdi i ny informasjon og nyttiggjøre seg av den. Den tredje er knyttet til Peter Senges teori om *systemisk tenkning*. Denne teorien argumenterer for tiltak som kan fremme helhet og sammenheng i lærende organisasjoner.

### **Absorptiv kapasitet og systemisk tenkning**

Luftforsvaret som lærende organisasjon kan i hovedsak knyttes til begrepet *absorptiv kapasitet*, men også til teorien om systemisk tenkning, som vi skal komme tilbake til. Uttrykket «absorptiv kapasitet» (absorberingsevne) viser til en organisasjons evne til å se hvilken relevans og verdi ny informasjon kan ha for virksomheten — herunder å analysere, bearbeide og nyttiggjøre seg informasjonen (Cohen og Levinthal, 1990 og 1994, her etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 339).

Noen teoretikere skiller mellom potensiell og realisert absorptiv kapasitet. Potensiell kapasitet handler om hvor dyktig organisasjonen er til å skaffe seg ny informasjon, mens realisert kapasitet dreier seg om hvor dyktig organisasjonen er til å utnytte informasjonen praktisk (Shenkar og Li, 1999; Zahra og George, 2002, her etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 339). Potensiell og realisert kapasitet kan sees i sammenheng med Lais skille mellom potensial for å endre atferd og faktisk endret atferd i læreprosessen. Ifølge Lai ligger det noen forutsetninger både hos individ og organisasjon som må tilfredstilles for at potensialet skal bli realisert (Lai, 2004, s. 155).

En organisasjons absorptive kapasitet avhenger av hvor mangfoldig organisasjonen er (Cohen og Levinthal, 1990; Lyles og Salk, 1996; van den Bosch et al., 1999, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 339). Mangfold knyttes til både mangfold i kunnskaper, ferdigheter og bakgrunn hos de ansatte, strukturell diversifisering og kulturelt mangfold. For at organisasjonen skal kunne utnytte informasjon fra noen få, må det legges til rette for kommunikasjon mellom enheter internt, og dette forutsetter en viss grad av overlapping mellom enheter. Organisasjonen må ha utviklet en slags «minikultur» der man bruker samme språk og symboler, og der tillit er velutviklet (Cohen og Levinthal, 1990, s. 133, her sitert etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 339). Mangfoldet må altså balanseres mot en viss grad av integrasjon, noe som gjør det mulig å spre ny kunnskap fra en enhet til en annen (Macharzina et al., 2001; Galbraith, 2002; Zahra og George, 2002, sitert etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 339). De fleste som bruker begrepet absorptiv kapasitet argumenterer for at slik kapasitet langt på vei er en funksjon av tidligere kunnskap. Den absorptive kapasiteten vil dermed være sterkt preget av forventninger knyttet til hva man tidligere har erfart (Cohen og Levinthal, 1990; Kim, 1998; Zahra og George, 2002, her sitert etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 339).

Denne tilnærmingen kan vi gjenkjenne i Forsvaret og Luftforsvaret, særlig i disse organisasjonenes fokus på hvorfor erfaringshåndtering er viktig og hvordan den skal gjennomføres (St.prp. nr. 48 (2007–2008) og Forsvarsstaben, 2010). I tillegg er det på strategisk nivå i Forsvaret et meget sterkt fokus på kompetanseutvikling, herunder på å øke mangfoldet i den militære organisasjonen (St.prp. nr. 48, kap. 8).

Peter Senges teori forutsetter at det på toppnivå i organisasjonen utvikles en bevisst læringsstrategi, en strategi som er forankret i såkalt systemisk tenkning. Hensikten er å generere læring hos individer i alle funksjoner og på alle nivåer i organisasjonen, og å kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede organisatoriske helhetsinteresser (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 340).

Et lignende perspektiv gjenfinner vi i St.prp. nr. 48 (2007–2008), der det slås fast at Forsvaret trenger en kunnskapsstrategi, samt i oppdraget og ansvarsoppgavene som ble gitt fra Sjef Forsvarsstaben til GIL i 2010. Luftforsvaret lærer alle individer i organisasjonen at de er del av en større helhet. Dette perspektivet innføres helt fra den ansattes første møte med organisasjonen, og det gjentas og gjennomsyrrer alt det personellet gjør i

sitt daglige virke. Systemtenkningen gjenspeiler seg også i begrunnelsen for hvorfor Luftforsvaret bør videreutvikle rutinene for hvordan nye lærdommer skal fanges opp og deles (Forsvarsstaben, 2010).

### **Utnytting, utforskning og maskinbyråkrati**

Organisasjonslæring handler også om hva slags type læring organisasjonen fremmer og hva slags type kompetanse læringen resulterer i. Organisasjonsteoretikeren James G. March (1991) har levert et klassisk bidrag på dette feltet. Han skiller mellom to typer kompetanse. Den første dreier seg om kompetanse knyttet til å forbedre eksisterende rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer. March kaller denne formen for kompetanse for «*utnytting*» (*exploitation*), ettersom den bidrar til bedre utnyttelse av de ressurser organisasjonen allerede har til rådighet. Den andre typen kompetanse innebærer at en enhet lærer noe helt nytt, ser verden på en ny måte eller ser nye muligheter og trusler. Dette er nødvendig for at innovasjon og nytenkning skal finne sted. March kaller denne typen kompetanse for «*utforskning*» (*exploration*) (March, 1991, her sitert etter Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 202 og Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 329–330).

Organisasjonsteori har ofte en tendens til å understreke at organisasjoner med klare byråkratiske trekk mangler evnen til å lære. Dette synet er fundert i et manglende skille mellom ulike former for læring. Organisasjoner med byråkratiske strukturer vil ofte være dyktige på feltet utnyttende læring. Det er nettopp evnen til å raffinere som gjør den byråkratiske organisasjonsformen så effektiv, vel å merke i relativt stabile omgivelser.

Organisasjonsteoretikeren Henry Mintzberg har identifisert fem typologier av organisasjonsstrukturer. Disse er idealtyper og kan kobles sammen til et utall av kombinasjoner, slik at den enkelte virksomhet kan forme den strukturen som passer den best (Mintzberg, 1983, her etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 87).

Luftforsvaret er en stor organisasjon med mange forskjellige avdelinger og med et mangfold av oppgaver. Man vil derfor finne varianter av alle fem typologier, samt kombinasjoner av disse, i de forskjellige avdelingene, alt etter oppgavene de har. Likevel er det særlig én typologi som peker seg ut.

Luftforsvaret har i tiden etter Murens fall og den kalde krigens slutt vært i en konstant omstilling. Omorganiseringen har ført til en noe flatere struktur og større innslag av matriseorganisering, men organisasjonsstrukturen preges fortsatt av *maskinbyråkratiet*, en av Mintzbergs hovedstrukturer. Maskinbyråkratiet kjennetegnes blant annet ved sin tydelige hierarkiske oppbygging og høye grad av formalisering gjennom skriftlige regler, rutiner og prosedyrer. De mange nivåene i organisasjonen vil virke hemmende på kommunikasjonen og dermed på en effektiv informasjonsflyt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 89–90). Som vi skal se, er denne studiens fokus på erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag og den etterfølgende revideringen av GILs krisehåndteringsplaner et klassisk eksempel på utnyttelseslæring i en hierarkisk organisasjon.

## Luftforsvarets syn på erfaringshåndtering anno 2010

Som vi har sett, fikk GIL i 2010 i oppdrag å videreutvikle Luftforsvarets regime for erfaringshåndtering. De følgende avsnittene refererer i sin helhet til svaret fra Luftforsvarsstaben (Luftforsvaret, 2010). Her gjengis altså Luftforsvarets eget syn på hvordan erfaringslæring foregår i organisasjonen.

Erfaringshåndtering og -læring er prosesser som ligger til grunn for alle andre prosesser som gjennomføres i Luftforsvaret, det være seg utdanning, trening og øving, organisasjonsutvikling, strukturutvikling eller materiellanskaffelser. Luftforsvaret er på generell basis tilfreds med måten erfaringshåndtering internt ivaretas på (Luftforsvaret, 2010, s. 2).

Luftforsvaret gjennomfører daglig operative oppdrag med alle sine strukturelementer. Både den operative aktiviteten og trenings- og øvingsaktivitet har alltid et utviklingsperspektiv (ibid., s. 3). Flytrygging er et eksempel på god erfaringshåndtering i Luftforsvaret. Innenfor dette området er det utviklet og implementert en systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Alle hendelser og ulykker blir rapportert skriftlig og sendes videre tjenestevei for å sikre en formell evaluering, der alle relevante parter blir involvert. Flybesetningene har en erfaringsrefleksjon før og etter alle oppdrag hvor de diskuterer relevante flytryggingsspørsmål. Denne erfaringshåndteringen er

blitt implementert som en naturlig del av det daglige virke og er et ansvar alt personell har (Luftforsvaret, 2010, s. 2).

Videre bidrar rapporter og inspeksjoner til det systematiske erfaringsarbeidet i Luftforsvaret. Det er etablert faste retningslinjer også for dette. Både på måneds- og kvartalsvis basis er det prosedyrer for rapportering fra Luftforsvarets avdelinger til Luftoperativt inspektorat (LOI). Denne rutinemessige innsamlingen av fakta og status bidrar til den formelle, skriftlige erfaringsinnhenting i Luftforsvaret. På grunnlag av dette vurderes blant annet behov for eventuelle korrigerende tiltak (ibid., 2010, s. 5).

En viktig del av Luftforsvarets regime for erfaringshåndtering er kvalitetssikring av styrkeproduksjon, fredsmessig drift og operative innsatsstyrker gjennom inspeksjoner, kontroller og evalueringer. Også dette styres av et eget reglement. Kvalitetssikringen inndeles i tre nivåer:

1. Regelmessige inspeksjoner og utdanningskontroller — skal gi et bilde av om de fredsmessige forutsetningene er til stede for å drive effektiv, målrettet styrkeproduksjon. Det gjennomføres også øving og trening vurdert opp mot nasjonale pålegg, regler og retningslinjer.
2. Kapasitetsevalueringer — et nasjonalt virkemiddel for å kvalitetssikre og vurdere en avdeling eller innsatsstyrkes status og operative evne.
3. NATO TACEVAL — en test av styrker innmeldt til NATO.

Rapport med tilhørende tiltak utarbeides etter gjennomført aktivitet. Rapportene stiles til GIL, mens LOI har ansvar for å utarbeide tiltakslistene for oppfølging av kvalitetssikringsaktiviteter. Hvert tiltak tilknyttes et oppfølgingsansvar. Påfølgende rapporter skal så vurdere oppfølgingen av gitte tiltak (ibid., s. 5).

Luftforsvaret er samtidig klar over at effekten av formelle, systematiske inspeksjoner kan være noe begrenset. Man klarer ikke fange opp alle sider ved virksomheten på denne måten, og det er også mulig å gi et feilaktig inntrykk av hvordan avdelinger faktisk fungerer og presterer (ibid., s. 5).

Feil og mangler i Luftforsvaret fanges hovedsakelig opp gjennom erfaringsinnhenting og evalueringer. Dette foregår både på det formelle og uformelle plan: Formelt gjennom evalueringer og vurderinger av organisasjonen og dens prestasjoner, uformelt ved at personellet lever, virker og erfarer i organisasjonen og på den måten påvirker sine ledere og medarbeidere i forhold til hvilken retning og innretning organisasjonen bør ha. De enkelte

ansattes relasjoner, posisjonering og maktforhold er sammenhenger som kan spille avgjørende roller i begge tilnærmingene, men som trolig i liten grad understøtter en systematisk og metodisk tilnærming. For å kunne ha et effektivt regime for erfaringshåndtering må man også ha et bevisst forhold til slike uformelle og ulogiske krefter, som faktisk kan være avgjørende for å få prosessene til å fungere (ibid., s. 4).

Innsamling av erfaringer kan oppleves å være en enkel prosess. Bearbeidelse og implementering av korrigerende tiltak av feil og mangler er derimot en større utfordring, da dette krever at det ansees som viktig nok «for noen». Man må ha personell med et eierforhold til problemstillingen og løsningen for å drive prosessen igjennom. Dersom denne forutsetningen imøtekommes, vil et oppfattet behov for endring over tid kunne medføre en utvikling av eksisterende prosessbeskrivelser, eller eventuelt opprettelse av nye (ibid., s. 4).

## Erfaringslæring i praksis

Luftforsvarets lange tradisjon for erfaringshåndtering skyldes ikke bare hensynet til flysikkerhet. Militært personell bytter stilling forholdsvis ofte, og det er viktig å beholde kunnskapen som de ansatte har bidratt med i avdelingen, også etter at de har flyttet. Det blir ansett som avgjørende å behandle personellens erfaringer på en profesjonell måte, slik at kunnskapen blir reflektert over, delt og tatt vare på. I tillegg er det viktig å ha et system som ivaretar erfaringshåndteringen slik at organisasjonen kan lære av sine feil såvel som sine suksesser. Klarer man å gjøre dette på en god måte, vil Forsvaret som organisasjon bli mer effektiv og profesjonell.

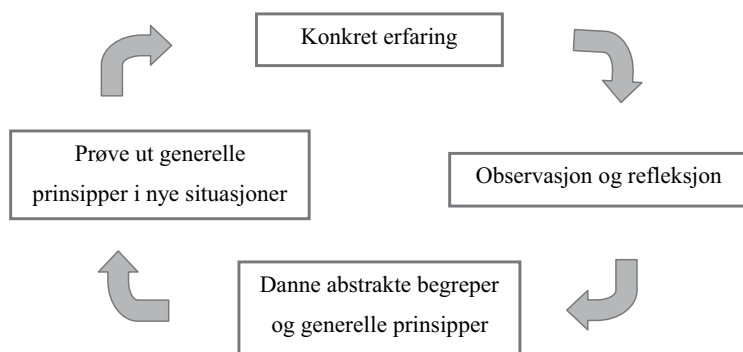
Denne tilnærmingen til erfaringslæring bygger på forestillingen om at vi kan samle inn erfaringer og kunnskap, lagre dem på en systematisk måte og kontrollere overføringen av erfaringer tilbake til organisasjonen. Kort sagt, Forsvarets holdning er at vi kan styre læringsprosessen (Kampenes, 2008). Dette er også Forsvarets offisielle tilnærming, slik det understrekes i formuleringene av oppdraget som ble gitt til GIL i 2010 (Forsvarsstaben, 2010).

Formell læring skjer gjennom planlagte læringstiltak på formelle arenaer. Uformell læring er implisitt og finner sted uten at den som lærer har

spesifikke læringsmål eller er bevisst den læringen som skjer. Læring skjer naturlig i enhver organisasjon når flere av de ansatte samarbeider om å løse oppgaver. Denne formen for læring omtales ofte som hverdags- eller erfaringslæring (Lai, 2004, s. 159). Erfaringer er individuelle, men de gjøres alltid i en sosial kontekst, i interaksjon med noe eller noen. Erfaring er en velkjent og viktig måte å lære på, og mye av det vi gjør til daglig har vi lært gjennom å utføre det.

David A. Kolb er en kjent teoretiker innenfor praktisk erfaringslæring. Han fremstiller erfaringslæring som en syklisk prosess i fire stadier:

Figur 1: Erfaringslæring som en syklisk prosess (Kolb, 1984, gjengitt i Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 192).



Det er ikke alle erfaringer individet gjør som fører til læring. Å lære forutsetter at individet må forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster. Gjennom dette får individet en *konkret erfaring*. Læring skjer derimot først når vi knytter bevissthet til det vi erfarer. Individet vil da *observere og reflektere, analysere og fortolke* erfaringen på bakgrunn av den kompetanse det allerede har, en kompetanse som er opparbeidet gjennom tidligere erfaringer og det ståsted individet har i organisasjonen (Nordhaug, 2004). Hvis erfaringen ikke passer inn i individets allerede eksisterende mentale kart, vil det prøve å beskrive erfaringen ved å danne *abstrakte begreper og generelle prinsipper*. Individet vil forsøke å utlede nye regler og prinsipper det kan reagere på erfaringen med, det vil si å utvide eksisterende kart eller å utvikle helt nye mentale kart. Når disse reglene eller prinsippene *prøves ut på nye situasjoner*, vil individet gjøre nye konkrete erfaringer, som igjen legger grunnlaget for ny refleksjon og ny lærdom (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 192).



Forsvaret definerer erfaringslæring som en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer *samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes* (Forsvarsstaben, 2010). Disse fire stegene passer så å si rett inn i de fire stadiene i David Kolbs modell for erfaringslæring. I Sjef Forsvarsstabens oppdrag til Generalinspektøren for Luftforsvaret får GIL følgende ansvarsoppgaver:

1. Utvikle rutiner for systematisk og metodisk *innsamling* av egne og andres erfaringer.
2. *Analysere* innsamlede erfaringer og trekke lærdom ut av dem.
3. *Omsette* lærdommene i egen konsept- og doktrineutvikling, undervisning og veiledning.
4. Videreformidle kunnskapen i egen undervisning, trening og øving, og *implementere* ny praksis i egen virksomhet (Forsvarsstaben, 2010, s. 6).

Ansvarsoppgavene er altså en konkretisering av hvordan erfaringene skal *samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes*, og formuleringen av hvert av de fire oppdragene er direkte overførbar til de fire stadiene i Kolbs modell for erfaringslæring.

Arbeidsgruppen som høsten 2012 fikk i oppdrag å utarbeide GILs nye krisehåndteringsplan fikk følgende mandat:

1. Evaluere Luftforsvarets håndtering av ulykken med Hercules C-130J.
2. Utarbeide GILs plan for krisehåndtering i Luftforsvaret.

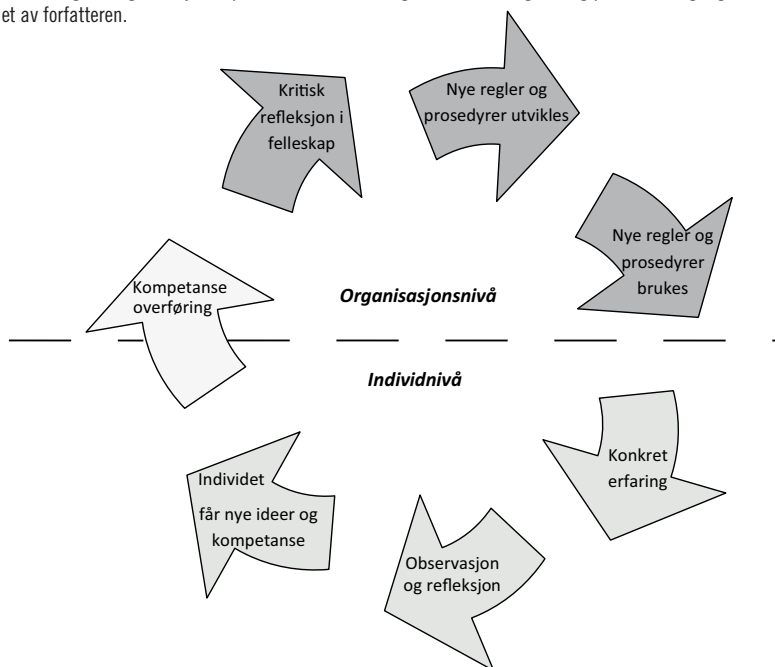
Begrepet evaluere innebærer at det må *samles inn konkrete erfaringer*, og at disse må *reflekteres* over og *analyseres*. Først når dette er gjort kan *planen utarbeides*. Slik passer også mandatet til arbeidsgruppen inn i de tre første stadiene i Kolbs modell. Intensjonen er at denne planen skal brukes neste gang Luftforsvaret må håndtere en krise.

Kolbs modell for erfaringslæring er anvendbar for å beskrive Forsvarets og Luftforsvarets tilnærming til hvordan erfaringslæring skal foregå. Kolbs modell er imidlertid laget i et individperspektiv, og selv om organisasjonsteoretikere stort sett er enige i at individets læringsprosess er en grunnleggende forutsetning for organisatorisk læring, betyr ikke dette at organisatorisk læring kan forstås bare på grunnlag av de samme modeller som de individuelle læringsprosessene forklares ut fra.

Modellen under er utviklet etter en idé fra Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 320). Dette er en utvidelse av Kolbs modell. Figuren viser at erfaringslæring skjer i en syklisk prosess. Den starter med flere steg på individnivå, via kompetanseoverføring til andre, for så å gå gjennom flere steg på organisasjonsnivå, før vi kan hevde at erfaringslæring på organisasjonsnivå er oppnådd.

### Modell for erfaringslæring i organisasjonen

Figur 2: Erfaringslæring som syklisk prosess – sammenheng mellom erfaringslæring på individ- og organisasjonsnivå. Utviklet av forfatteren.



Det er individet som gjør de konkrete erfaringene. Individet må reflektere over hva det observerer, og ut av dette kommer det kanskje nye ideer og ny kompetanse. Organisasjonen får lite nytte av nye ideer og ny kompetanse før det overføres til flere. Individets erfaringer må reflekteres over i det sosiale fellesskapet for at det skal skapes en kobling mellom erfaringer på individnivå og læring i organisasjonen. Ut fra det fellesskapet kommer frem til, kan det utvikles nye regler og prosedyrer. Denne nye kompetansen må deretter overføres til enda flere i organisasjonen, som så kan ta reglene og prosedyrene i bruk til nytte for organisasjonens måloppnåelse. Den endrede

praksisen vil så gi det enkelte individ nye konkrete erfaringer. Slik vil syklusen med erfaringslæring på individ- og organisasjonsnivå pågå kontinuerlig.

I vår modell (figur 2) gjenkjennes Luftforsvarets tilnærming til erfaringslæring i den øvre halvdelen, som illustrerer erfaringslæring på organisasjonsnivå. Når det gjelder Kebnekaise-ulykken, erkjente Luftforsvaret i 2012 at erfaringene fra alle involverte måtte samles inn, her beskrevet som kompetanseoverføring. Disse erfaringene måtte bearbeides i arbeidsgruppen for å trekke lærdom av dem gjennom kritisk refleksjon over erfaringene og ideene. Lærdommene kunne så brukes til å utarbeide GILs plan for krisehåndtering, inneholdende nye regler og prosedyrer. En ny plan har imidlertid ingen nytteverdi for Luftforsvaret hvis den ikke videreformidles og blir implementert som ny praksis, herunder også at den danner grunnlaget for revidering av planene på underliggende nivåer i Luftforsvaret. Den nye kompetansen i form av en ny plan må bli brukt. Neste gang Luftforsvaret må håndtere en krise, vil de involverte individene igjen få konkrete erfaringer, og erfaringslæringsprosessen er i gang på nytt.

Modellen illustrerer godt aktivitetene som erfaringslæringsprosessen går gjennom, når prosessen sees i et metodisk og systematisk perspektiv. Her betraktes erfaringslæringen som en kontrollerbar prosess ut fra en antakelse av at erfaringer og kompetanse kan konkretiseres og generaliseres, lagres, håndteres og eies av organisasjonen. Samtidig har Luftforsvaret selv påpekt at dette er en snever tilnærming til hvordan erfaringshåndtering fungerer. Mange aktiviteter og forhold, for eksempel i uformella fora, faller ikke logisk inn i denne modellens perspektiv på erfaringslæring (Luftforsvaret, 2010). I tillegg hevder flere teoretikere at erfaringslæring og kompetanse ikke kan kontrolleres og styres, men at utviklingen må motiveres og støttes, uten at man vet hvilken ny kompetanse det resulterer i (von Krogh et al., 2005).

## Faktorer som påvirker erfaringslæring

Organisatorisk læring innebærer at individer i organisasjonen lærer, hvorpå organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av individenes tilegnede kompetanse. En utfordring ved dette er at svært mye læring i organisasjoner kun finner sted hos det enkelte individ.

Det er to sentrale utfordringer ved det å styre erfaringslæring. For det første er erfaringslæring både en individuell og en organisatorisk prosess, og for det andre er kompetansen den resulterer i både taus og eksplisitt. Den eksplisitte kompetansen kan vi beskrive klart og tydelig for oss selv og andre. Den tause kompetansen praktiseres på mer intuitivt grunnlag og er ofte ubevisst for individet. Taus kunnskap er derfor svært vanskelig å beskrive for andre (Nonaka, 1994, her etter Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 327; Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 204).

Allerede på individnivå er det flere faktorer som påvirker hvilken erfaringslæring individet har. Kompetanseoverføringen fra individ til organisasjonsnivå er en betydelig utfordring som kompliserer den organisatoriske erfaringslæringen. På organisatorisk nivå er det enda flere faktorer som påvirker den organisatoriske erfaringslæringen, ikke minst hvorvidt den nye kompetansen faktisk blir utnyttet i organisasjonen.

Den kompetansen en organisasjon disponerer gjennom sine ansatte, har liten verdi dersom den ikke blir «satt i arbeid» i form av aktuelle funksjoner, oppgaver og mål. Når kompetansen blir mobilisert, forsterkes også mulighetene for både formell og uformell læring. Faktorene som påvirker bruken av kompetanse kan deles i to grupper, nemlig individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser (Lai, 2004, s. 189). Realiseringsbetingelsene er nært knyttet til faktorene som hemmer og fremmer læring, samt til sentrale læringsprinsipper. Mange av faktorene som påvirker mobilisering av kompetanse vil også påvirke mulighetene for å lære i arbeidssituasjonen, og da spesielt den uformelle læringen. Samtidig vil bruk av kompetanse virke forsterkende på den læringen som har skjedd. Mobilisering av kompetanse handler derfor ikke bare om å utnytte den kompetansen som allerede finnes, men om å legge til rette for å forløse det potensialet kompetanse innebærer for læring, utvikling og vekst (Lai, 2004, s. 190).

Hovedteoriene innenfor organisatorisk læring trekker i hovedsak frem de samme grunnleggende egenskaper, motiver og beveggrunner, samt forhold ved organisasjonsstruktur og -kultur, som hemmer og fremmer læring. På individnivå fremheves spesielt subjektiv mestringstro, motivasjon og personlige egenskaper og behov. På organisasjonsnivå har den formelle strukturen og den uformelle kulturen stor påvirkning på læring og anvendelse av kompetanse (Lai, 2004, s. 199). Teorien sier også at læring i de fleste tilfeller vil innebære en endring, og at mennesket har en generell motstand mot endring. Denne motstanden vil også påvirke læringen.

I det følgende skal vi undersøke hvilke faktorer som fremmer og hemmer erfaringslæring i Luftforsvaret, med erfaringshåndteringen etter Kebnekaise-ulykken som case. Et sentralt spørsmål er hvordan erfaringene fra krisehåndteringen eventuelt bidrar til ny læring i Luftforsvaret. Ut fra denne konteksten og ut fra modellen for erfaringslæring som presentert i figur 2 har vi identifisert fire nøkkelfaktorer som kan påvirke erfaringslæring i Luftforsvaret. Dette er henholdsvis *Individet*, *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*, *Luftforsvarets organisasjonskultur* og *motstand mot endring i Luftforsvaret*.

### Individet i Luftforsvaret

Individuell læring betyr at individet må forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster. Individet vil observere, analysere og fortolke på bakgrunn av den kompetansen det allerede har, sine tidligere erfaringer og sitt ståsted i organisasjonen. Denne konteksten påvirker individets læring (Nordhaug, 2004). Når vi gjør nye erfaringer, forandrer vi hele tiden våre oppfatninger av hva som er sant. I løpet av et menneskeliv dannes meninger og oppfatninger gjennom oppdragelse og sosialisering, utdanning og opplæring, sosiale forventninger, følelsesmessige opplevelser og vendepunkter, arbeidsoppgaver og oppdrag på jobben, smak og preferanser som utvikler seg på bakgrunn av prøving og feiling. Individet vil møte nye stimuli med sine egne erfaringer og oppfatninger av hvordan verden er (von Krogh et al., 2005, s. 36). Individets unike oppfatning om virkeligheten vil også resultere i forskjeller når det gjelder hva den enkelte vurderer som relevant å dele med andre for å trekke lærdommer av.

Individets subjektive mestringstro – den selvopplevde mestringsevnen – er en helt avgjørende faktor både for læring og anvendelse av kompetanse. Den subjektive mestringstro viser til hvilken oppfatning individet har av sin egen kompetanse og forutsetninger for å løse aktuelle oppgaver. Mestringstro representerer derfor en såkalt selvrefererende holdning som påvirker ytelse, og som derfor er med på å bestemme i hvilken grad en person er «kompetent». Den subjektive mestringstroen påvirker motivasjon og innsats, og den vil også påvirke hvordan medarbeideren håndterer eventuell stress og angst. Videre vil den påvirke hvilke situasjoner, aktiviteter og omgivelser medarbeideren oppsøker (Lai, 2004, s. 190 – 192).

De aller fleste av Luftforsvarets offiserer er gjennom hele sin militære karriere vant til å konkurrere om utdanning og tjeneste. Slike uttak skjer gjennom tidvis omfattende seleksjonsprosesser. Det kan derfor være grunn til å anta at offiserer på generelt grunnlag vil ha relativt høy subjektiv mestringstro. I forlengelsen av dette er det naturlig å anta at offiseren er villig til å argumentere sterkt for sin egen oppfatning av hva som er riktig, viktig og relevant.

Motivasjon er en grunnleggende forutsetning og sentral drivkraft for læring, kompetanseanvendelse og ytelse. Indre motivasjon i form av eget engasjement, nysgjerrighet og ønske om egen personlig og faglig utvikling har mye større effekt for læring enn ytre motivasjon som andre så å si tvinger på medarbeideren.

Personlige egenskaper generelt og selvbilde spesielt er av stor betydning for den enkeltes motivasjon for læring. Ny kompetanse kan representere en trussel mot selvbildet. Det vi vet, og måten det påvirker hva vi gjør på, er ofte en integrert del av vår personlige identitet. Fordi kompetanse er så tett knyttet til selvbilde, kan individet la seg skremme av nye ting og vende det ryggen (von Krogh et al., 2005, s. 37).

Erfaringslæring i Luftforsvaret starter med at offiseren må dele sin kompetanse med andre, herunder hvilke oppfatninger han har og hva han tror på. Å dele er en prosess som kan være preget av tvil om egne evner, frykt for å gå mot etablerte normer eller frykt for å ødelegge etablerte relasjoner, sammen med et sterkt behov for å hevde egne tanker og ideer. Den enkelte blir stilt overfor den utfordringen det er å rettferdiggjøre sin overbevisning vis-à-vis andre. Denne prosessen med rettferdiggjøring, forklaring og overtalelser, som i tillegg kan møte misnøye og motgang fra andre, vil påvirke erfaringslæringen (von Krogh et al., 2005).

Læring er ofte en smertefull prosess. Den kan kjennetegnes av uro og forstyrrelser, frykt for eksponering og motstand mot uønskede endringer. Et individ som har et trygt selvbilde og ønsker personlig og faglig utvikling, vil ha mindre motstand mot å tre inn i en læringsrolle (Lai, s. 167). Noen har et dominerende vekstbehov som gjør dem nysgjerrige, spenningsøkende, utforskende og energiske, mens trygghetsbehovet dominerer hos andre. Dette leder gjerne til sterkere motstand mot læring og endring i oppgaver og arbeidssituasjon (ibid.).

I denne studien vil offiserens vurdering av hvor viktig egne erfaringer er, herunder hans/hennes bidrag til utviklingen av GILs krisehåndteringsplan, være essensielt i forhold til erfaringslæringen. Studiens case tar utgangspunkt i at den enkelte offiser har en unik oppfatning av hva som er virkeligheten og dermed hva som er relevant. I tillegg vil offiserene ha forskjellige behov knyttet til hvor de er i dag, hva de vil videre og hvor de vil videre. Vår tilnærming blir derfor at det hovedsakelig er offiserens personlige egenskaper og behov som påvirker Luftforsvarets erfaringslæring på individnivå.

### Luftforsvarets organisasjonsstruktur

Henry Mintzberg definerer en organisasjonsstruktur som *summen av måter arbeidet er inndelt i spesifikke oppgaver på, samt hvordan disse oppgavene er koordinert* (Mintzberg, 1983, sitert etter Lai, 2004, s. 199). Luftforsvarets organisasjonsstruktur gjenkjennes særlig i *maskinbyråkratiet*, en av Mintzbergs prinsipielle organisasjonsstrukturer (se s. 18 – 19). Denne organisasjonstypen kjennetegnes blant annet ved sin tydelige hierarkiske oppbygging, høye grad av sentralisering og høye grad av formalisering gjennom skriftlige regler, rutiner og prosedyrer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 89).

Det er ingen automatisk sammenheng mellom individets atferd og organisasjonens atferd. Det kreves forholdsvis omfattende gruppeprosesser før en organisasjon endrer sin atferd. Ledere kan påvirke de ansattes atferd gjennom tiltak for sosialisering, disiplinering og kontroll og derigjennom hindre at ny atferd blir organisasjonens praksis (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 333). Slike tiltak reflekteres i regler, rutiner og prosedyrer som gir retningslinjer både for aktiviteter og informasjonsflyt.

Denne formaliseringen er erfaringslæringens tveeggede sverd. På den ene side reflekterer prosedyrer summen av alle erfaringer og gode løsninger på komplekse problemer, herunder koordineringen av løsninger på forskjellige oppgaver i organisasjonen. På den annen side definerer prosedyrene også hvert enkelt skritt som skal tas for å løse oppgaven, noe som begrenser handlefriheten. Dette hemmer nytenkning, prøving og feiling, og dermed erfaringslæring. Generelt er tendensen i organisasjoner med utstrakt bruk av regler, rutiner og formelle prosedyrer at mye oppmerksomhet knyttes til hvorvidt de ansatte følger reglene og rutinene på riktig måte. Måten

man gjør ting på blir viktigere enn resultatet av det man gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det kan være vanskelig å dele personlig kompetanse som stiller spørsmålstegn ved en organisasjons prosedyrer, fordi dette motsier de samme mekanismer som antas å gjøre organisasjonen effektiv (von Krogh et al., 2005).

Et annet uttrykk for formalisering i Luftforsvaret er måten de militært ansatte selekteres til utdanning og tjenestestillinger på. De rekrutteres gjerne inn i Luftforsvaret rett etter videregående skole, og et normalt tjenesteforløp tilsier en livslang karriere der all utdanning og tjenesteerfaring fås i Forsvaret. Alle offiserer rangeres etter de samme utdannings- og tjenestekarakteristika. I tillegg skal alle offiserer få en tjenesteuttalelse fra sin nærmeste sjef én gang i året. Malen for tjenesteuttalelsen er lik for hele Forsvaret og gir således mulighet til å rangere alle offiserers personlige fremferd etter de samme karakteristika. Utdanningene og tjenestestillingene stiller helt spesifikke krav til hvilken dokumenterbar kompetanse kandidatene må ha for å være kvalifiserte. Det betyr at offiseren alltid må gjennom en formell seleksjonsprosess i konkurranse med andre før han/hun får tilbud om utdanning eller får tildelt en ny stilling. Normalen er at Luftforsvarets offiserer bytter tjenestestilling cirka hvert tredje år. Dette gir forholdsvis stort gjennomtrekk og lite kontinuitet på avdelingene.

Kompleksiteten, størrelsen og de mange organisasjonsnivåene i Luftforsvaret vil virke hemmende på kommunikasjonen og dermed på en rask og effektiv informasjonsflyt i organisasjonen. Det innebærer at erfaringer, nye ideer, og ny kompetanse som oppstår ett sted i organisasjonen, vil bruke relativt lang tid gjennom prosessen for erfaringslæring før det resulterer i endret praksis for hele organisasjonen — hvis det i det hele tatt kommer gjennom hele prosessen.

Kontroll over informasjon og intern kommunikasjon er en kritisk faktor for å påvirke erfaringslæring i en organisasjon. Informasjonen er ujevnt fordelt i alle organisasjoner, og kontroll over informasjonen kan være relatert til ulike former for makt. Erfaringslæring i en organisasjon kan påvirkes ved at informasjon holdes skjult for andre. Dette kan brukes til å etablere ny praksis, enten ved selektivt å velge ut informasjon man deler med andre eller ved å forsøke å hindre at informasjonen får praktisk betydning for utviklingen av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



## Luftforsvarets organisasjonskultur

Kulturen i en organisasjon legger sterke føringer på individets muligheter for erfaringslæring. I denne sammenhengen defineres kultur som et sett grunnleggende felles verdier, antagelser og oppfatninger om hvordan oppgaver bør utføres og hvordan medarbeidere bør samarbeide. Kulturen definerer i stor grad hva som er riktig og hva som er galt, den er en naturlig del av sosialiseringen av medarbeiderne og bidrar til å forme måten de ansatte opptrer på i grupper. Når medarbeidere forsøker å hevde synspunkter, verdier og nye ideer som ikke er konforme med den etablerte sannhet i organisasjonen, kan dette bli avvist, slik at erfaringslæringen hemmes (von Krogh et al., 2005).

Organisasjonskulturen kommer også til uttrykk i form av sosiale relasjoner og normer for kommunikasjon. Relasjonene mellom medarbeidere som skal yte noe sammen påvirker erfaringslæring. Gode relasjoner har en mildnende effekt på mistillit og frykt, og de bidrar til å bryte ned personlige og organisasjonsmessige barrierer mot kompetanseoverføring. Gode samtaler fremmer kreativitet, stimulerer til utveksling av erfaringer og nye ideer og til utvikling av ny kompetanse.

Normer for hvordan medarbeiderne kommuniserer og samarbeider vil legge føringer for hvordan erfaringslæringsprosessen utvikler seg. En organisasjonskultur som er utadrettet, positiv, åpen og kjennetegnet ved en god omgangstone og atmosfære, vil generelt virke mer motiverende på erfaringslæring og kompetanseanvendelse enn en negativ, lukket kultur med en anstrengt og kritisk omgangsform (Lai, 2004, s. 212). Kommunikasjon og samarbeid bør preges av fri og åpen diskusjon, evnen til nysgjerrig utforskning av andres synspunkter, aksept for forskjellige meninger og respekt for hverandre. Dette er omgangsformer som preges av gjensidig trygghet og tillit, og det legger til rette for kritisk refleksjon i fellesskap, noe som er både nyttig og fruktbart for erfaringslæring.

Interne kulturelle konflikter kan hemme erfaringslæring. Det kan for eksempel være subkulturer som konkurrerer om makt, innflytelse og ressurser, eller det kan være forskjellige oppfatninger om intern status og prestisje, samt kriteriene for stillings- og rolletildeling (Lai, 2004, s. 213).

Mange organisasjonskulturer er sterke, stabile og veletablerte med en innebygd motstand mot endring. Slike kulturer kan dermed hindre erfaringslæring og bruk av ny kompetanse. Dette gjelder spesielt lukkede, negative kulturer.

Her vil den etablerte organisasjonskulturen holdes ved like gjennom blant annet rekruttering og utvelgelse av medarbeidere og sosialiseringen av dem (Lai, 2004, s. 215). Slike prosesser har klare paralleller i hvordan Luftforsvaret rekrutterer, selekterer, utdanner og sosialiserer sine medarbeidere gjennom en livslang karriere.

I Luftforsvaret er det bare cirka 9 prosent kvinner, resten er menn. I en organisasjon som i hovedsak består av medarbeidere av samme kjønn er det sannsynlig at dette kjønnnet har sterkest påvirkning på kulturen og på vedlikeholdet av den (St.meld. nr. 36, 2006 – 2007). Militær kultur og tradisjon er utviklet av menn gjennom århundrer. Normer, verdier, holdninger og atferd i Luftforsvaret domineres altså av menn. Det er ikke til å komme bort fra at Luftforsvaret tradisjonelt preges av en kultur med vekt på strengt hierarki, tydelig kommando og kontroll, faste rammer og stram styring. Den interne rekrutteringen, utdanningen og sosialiseringen som hele organisasjonen bygger på, legger perfekt til rette for at normer, verdier, holdninger og atferd i Luftforsvaret får reproducere seg selv.

### **Motstand mot endring**

Organisasjonskulturen legger føringer for medarbeidernes holdning til endring. Det er grunn til å anta at Luftforsvarets organisasjonskultur er sterk, stabil og veletablert med en innebygd motstand mot endring, noe som kan hindre erfaringslæring og bruk av ny kompetanse.

Motstand mot erfaringslæring og endring kan også være forankret i den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjoner som har en byråkratisk struktur, spesielt maskinbyråkratiet, vil ha mange innebygde hindre mot organisatorisk endring. Dette har direkte sammenheng med organisasjonsstrukturen som hviler på høy grad av formalisering og sterke regelsett.

Også medarbeidernes stillinger påvirker deres holdninger til endring. I praksis viser det seg at medarbeidere med spisskompetanse ofte viser større motstand mot endring enn medarbeidere med lavere kompetanse. Arbeidstakerne i den førstnevnte gruppen har lang utdanning og høyt spesialiserte oppgaver som de føler sterk tilknytning til. Mange vil også oppfatte sine oppgaver som spesielt viktige og meningsfulle, både for seg selv og for organisasjonen. Hvis

oppgavene eller rammene for oppgaveløsningen endres, kan spesialistenes spisskompetanse bli mindre verdifull (Lai, 2004, s. 214).

Statsmannen og filosofen Niccolò Machiavelli presiserte i *Fyrsten* (1513) at den som ønsker endring, garantert får fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon, og aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper de får det bedre under det nye regimet. I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at noen vil forsøke å hindre at læring finner sted, spesielt dersom de forventer at det kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse i organisasjonen (Machiavelli, sitert etter Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## Oppsummering

Forsvaret definerer erfaringslæring som en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes. Forsvaret erkjenner at erfaringshåndteringen internt er mangfoldig og uensartet, og at det derfor er viktig å videreutvikle rutiner for hvordan nye lærdommer fanges opp og deles. Hensikten er å dele nye lærdommer slik at avdelingene kan lære av hverandres erfaringer og bidra til kompetanseutviklingen i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2010). Dette var bakgrunnen for at GIL i 2010 fikk ansvaret for å videreutvikle den systematiske og metodiske erfaringshåndteringen i Luftforsvaret.

Luftforsvaret påpekte i sitt svar til FST at Forsvarets definisjon av erfaringshåndtering er noe snever, ettersom mye erfaringslæring foregår på uformelle arenaer som ikke lar seg håndtere på en logisk og systematisk måte (Luftforsvaret, 2010). Samtidig så Luftforsvaret et behov for å behandle erfaringslæring på en systematisk og metodisk måte. Dette fremkom i mandatet til arbeidsgruppen som høsten 2012 skulle utarbeide GILs krisehåndteringsplan. Her ga stabssjefen i Luftforsvaret et mandat om å evaluere håndteringen av Kebnekaise-ulykken og deretter utvikle GILs krisehåndteringsplan på bakgrunn av evalueringen.

Den teoretiske overbygningen i denne studien er strategisk kompetansestyling (Lai, 2008). Fokus er avgrenset til teori om erfaringslæring i en organisasjonsmessig kontekst. Den teoretiske vinklingen er valgt på bakgrunn av Forsvarets

formelle tilnærming til erfaringslæring (Forsvarsstaben, 2010), Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering (Luftforsvaret, 2010), samt mandatet til arbeidsgruppen for ny krisehåndteringsplan (2012). På bakgrunn av den teoretiske vinklingen har vi utviklet en begrenset rasjonell modell som illustrerer erfaringslæring i Luftforsvaret på individ- og organisasjonsnivå (figur 2: Erfaringslæring som syklisk prosess, se s. 26).

Den valgte teorien beskriver flere forhold som påvirker erfaringslæring i organisasjoner. Vi har trukket ut fire overordnede faktorer som vi antar vil hemme eller fremme erfaringslæring i Luftforsvaret.<sup>3</sup>

Figur 2 (s. 26) viser en begrenset rasjonell modell for hvordan erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret foregår på en systematisk og metodisk måte. For å belyse hvilke faktorer som påvirker erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag, vil vi ta utgangspunkt i at erfaringslæringen etter håndteringen av ulykken skjer gjennom prosessen som vist i figur 2. Vi vil belyse hvordan denne prosessen påvirkes av den enkelte offisers personlige egenskaper og behov, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og denne kulturens eventuelle motstand mot endring.

<sup>3</sup> I samfunnsvitenskap er det vanlig å ha bare én uavhengig variabel og deretter flere mellomliggende variabler. Ettersom individets læringsprosess er en grunnleggende forutsetning for organisatorisk læring, vil faktoren individet kunne utpekes som uavhengig variabel, mens faktorene Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og Luftforsvarets motstand mot endring burde være mellomliggende variabler. Vi har likevel valgt å behandle de fire variablene på lik linje gjennom oppgaven, og omtaler dem som faktorer.

# Kapittel 3

## Metode

Metode, av gresk *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Denne studiens formål har vært å få frem innsikter om temaet erfaringslæring i Luftforsvaret. Studiens case er erfaringslæringen etter krisehåndteringen av Hercules-ulykken ved Kebnekaise. Hensikten har vært å besvare spørsmålet: *Hvilke faktorer fremmer, og hvilke faktorer hemmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag?*

Empirien som ligger til grunn for denne studien er samlet inn fra tre kilder: Først gjennom dybdeintervjuer med ni informanter som var aktører under krisehåndteringen. Videre er det samlet empiri ved observasjon i arbeidsgruppen som skulle utvikle GILs krisehåndteringsplan. I tillegg kommer empiri fra formelle dokumenter som beskriver Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering. Empiri fra observasjon og intervjuer er transkribert, og analyse og tolking er teoristyrte på bakgrunn av disse tekstene.

Analysen har en deduktiv tilnærming. Målet er å finne ut om det er logiske sammenhenger mellom innsamlede data og de teoretiske antakelsene om hvorvidt faktorene som er presentert i kapittel 2 enten fremmer eller hemmer erfaringslæringen. Først beskrives empirien ut fra hvordan informantene og arbeidsgruppen har formidlet at erfaringslæringsprosessen foregår i Luftforsvaret. Deretter vil funnene tolkes opp mot eksisterende teori. Siden dette kapitlet i noen grad vil måtte berøre forfatterens egen arbeidssituasjon, vil forfatterens forskerposisjon beskrives i jeg-form.

## Dybdeintervjuer, informanter og spørsmål

Det kvalitative forskningsintervjuet er karakterisert som en samtale med en struktur og et mål. Hensikten er å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomener som beskrives (Kvale, 1997, etter Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Mitt fokus har vært å belyse offiserenes erfaringer og oppfatninger rundt erfaringslæringsprosessen etter ulykken ved Kebnekaise.

Bakgrunnen for utvelgelse av informanter var et ønske om å kartlegge erfaringslæringsprosessen fra flere ulike perspektiver. Inngangsverdien var at alle informantene hadde deltatt i krisehåndteringen i en eller annen rolle. Jeg søkte Stabssjef Luftforsvarsstaben om tillatelse til å intervju 6–8 informanter og endte med ni kandidater, som alle ble intervjuet om erfaringslæringsprosessen etter Kebnekaise-ulykken.

Informantene representerer både dem som var involvert i akutfasen (de tre første døgnene) og dem som var involvert i etterarbeid og oppfølging. Tre av informantene var involvert i den mer umiddelbare håndteringen, fire av informantene satt i arbeidsgruppen for ny krisehåndteringsplan, og to av informantene var involvert i skrivingen av planen. Informantene var i gradssjiktet major til oberst og hadde fra 10 til 30 års tjenesteerfaring i Forsvaret. Alle jobbet i forskjellige avdelinger ved Luftforsvarsstaben (LST) eller Luftoperativt inspektorat (LOI). Noen av dem hadde erfaring fra krisehåndtering tidligere, mens andre gjorde sine første erfaringer under Kebnekaise-ulykken.

Jeg valgte utelukkende informanter som fortsatt jobbet på Rygge flystasjon etter ulykken. Begrunnelsen var at de som fortsatt jobbet på Rygge, sannsynligvis ville være mest opptatt av hvorvidt erfaringene deres ville komme til nytte i ettertid, med andre ord: Hva kan endres for å håndtere en krise enda bedre neste gang? I tillegg spilte tidsperspektivet inn. Som ansatt på Rygge ønsket jeg informanter som var så nær at jeg kunne få gjennomført intervjuene uten at det tok for mye tid og organisering i en hektisk hverdag. Dette eliminerte to sentrale aktører som kunne ha gitt interessante data. På den annen side hadde disse aktørene stillinger der de delte skift med en annen, og makkeren til begge to var blant informantene.

Jeg valgte å bruke et semistrukturert intervju for å belyse hver av informantenes perspektiver og personlige opplevelser rundt erfaringslæringsprosessen.

Intervjuet baserte seg på en intervjuguide (vedlegg 2). Hovedtemaene var basert på fire spørsmålene som skulle besvare studiens problemstilling: Hvordan samles erfaringene fra håndteringen av ulykken inn, hvordan bearbeides de, hvordan videreformidles de, og hvordan er de brukt i ettertid. Samtidig stilte jeg også generelle spørsmål, slik at informantene kunne snakke så fritt som mulig. Intensjonen var å oppnå en balanse mellom standardisering og fleksibilitet. I tillegg hadde alle informanter mulighet til å komme med sine egne tilføyelser.

Ulykken ved Kebnekaise var en «critical incident» i Luftforsvaret, noe som i stor grad preget aktørene i krisehåndteringen på forskjellige måter. Det var derfor et bevisst valg å ha *Informanten som en del av krisehåndteringen* som et eget tema først i intervjuguiden. Samtidig ble det poengtert at hensikten var å belyse hva som hemmer og fremmer erfaringslæring i Luftforsvaret. Tema var altså prosessen rundt erfaringslæringen, ikke primært konkrete erfaringer.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av halvannen uke. Samtalene fant sted i en uformell og avslappet atmosfære og varte fra 45 minutter til to timer.

## Observasjon i arbeidsgruppen

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien og registrerer sine iakttagelser på bakgrunn av sanseinntrykk, først og fremst ved å erfare, se og lytte. Gjennom observasjon registreres data ved å skrive ned det som skjer. Mason (2002, her sitert etter Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005) lister opp flere grunner for å bruke observasjon som metode. I denne studien har observasjon vært en supplerende metode for å få svar på forskningsspørsmålet.

Parallelt med at jeg foretok dybdeintervjuer høsten 2012 ble det klart at det skulle nedsettes en arbeidsgruppe med mandat fra stabssjef Luftforsvarsstaben om å utvikle GILs krisehåndteringsplan på bakgrunn av erfaringene fra håndteringen av ulykken ved Kebnekaise. Jeg antok at det å observere gruppen ville gi relevante data for hvordan erfaringer brukes for å skape organisatorisk læring, og hjelpe meg til å se empirien fra informantene fra et annet perspektiv. Ved å være til stede der GILs krisehåndteringsplan skulle

utvikles, ville jeg få mulighet til selv å reflektere over erfaringslæringsprosessen og hva som påvirker den. Allerede før gruppen hadde sitt første møte fikk jeg stabssjefens tillatelse til å være tilstedeværende observatør i arbeidsgruppen. Også de fem medlemmene i arbeidsgruppen var innforstått med min rolle som tilstedeværende, men ikke deltakende, observatør. Disse ble forsikret om at oppgaven ikke ville identifisere enkeltpersoner eller beskrive erfaringene fra håndteringen i detalj.

Arbeidsgruppen besto av tre oberster og to oberstløytnanter. Fire av de fem medlemmene hadde en rolle i krisehåndteringen, og to av dem var fortsatt involvert i etterarbeidet ved utgangen av 2012. Alle var svært erfarne offiserer. Fire av medlemmene hadde minimum 27 års tjeneste i Forsvaret. Det siste medlemmet hadde 15 års tjeneste i Forsvaret, men han hadde allerede en sivil utdanning og yrkeserfaring som gjorde at han ble yrkestilsatt i Forsvaret. Medlemmene jobbet i henholdsvis Luftoperativt inspektorat (LOI), Luftforsvarets utdanningsinspektorat (LUI) eller i Luftforsvarsstaben (LST). Disse avdelingene har felles Budsjett- og resultatansvar, holder til i samme kontorbygg og samarbeider også i det daglige.

Jeg deltok på fire møter i arbeidsgruppen i perioden slutten av september til begynnelsen av desember (to planlagte møter ble kansellert). Her utarbeidet man de overordnede føringene for planen. Detaljarbeidet var overlatt til saksbehandlernivået, men arbeidsgruppen fulgte detaljarbeidet og kom med korrigeringer underveis. De to første møtene høsten 2012 fant sted med bare to ukers mellomrom. Det tredje møtet ble holdt halvannen måned etter møte nummer to, men her deltok bare tre av medlemmene. Mandatet sa at et utkast til krisehåndteringsplan skulle fremlegges for Stabsmøtet i Luftforsvarets ledelse mandag 3. desember 2012, og deretter få endelig godkjenning av GIL. Denne fristen ble overskredet, men arbeidsgruppen hadde fortsatt som mål å ha et utkast til planen klar før nyttår.

I kraft av min tjenestestilling ble jeg spurt om å gi arbeidsgruppen en innføring i planverkstrukturen i Forsvaret, og hvor GILs krisehåndteringsplan hører hjemme i denne. Det gjorde jeg i starten av møte nummer to. Ut over dette har jeg vært ikke-deltakende observatør i arbeidsgruppen.

Det å få være til stede der rammene og prinsippavgjørelsene for krisehåndteringsplanen ble besluttet har åpnet for kontinuerlige refleksjoner gjennom hele forskningsprosessen. Sammen med dybdeintervjuene og relevante dokumenter har denne observasjonen forhåpentlig bidratt til å



fange noe av dybden, kompleksiteten, bredden og flerdimensjonaliteten ved den sosiale virkeligheten rundt erfaringslæring i Luftforsvaret (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

## Analyse av empiri. Metodiske presiseringer

For innsamlet intervjumateriale ble det ikke brukt databaserte analyseverktøy, men manuell analyse. Jeg valgte å lese tekstene på en fortolkende måte. Målet var å forsøke å forstå både informantenes fortolkning og min egen fortolkning av et fenomen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

Modellen i denne studien viser at veien mot erfaringslæring går gjennom flere steg. I analysen av empirien var tanken opprinnelig å bruke de fem fasene i intervjuguiden (s. 103) som analyseenheter: *Informanten som en del av krisehåndteringen* representerer individnivået i modellen. *Hvordan samles erfaringene inn* viser til kompetanseoverføring i modellen. *Hvordan bearbeides erfaringene* viser til kritisk refleksjon i fellesskap. *Hvordan videreformidles erfaringene* viser til nye regler og prosedyrer utvikles, men dekker også hele veien fra kritisk refleksjon til bruk av erfaringene. *Hvordan brukes erfaringene* viser til hvordan nye regler og prosedyrer brukes.

I løpet av analysen ble det klart at denne tilnærmingen måtte justeres. Informantenes opplevelse av erfaringslæringsprosessen foregikk nemlig ikke gjennom fem forhåndsdefinerte kategorier som var nedfelt i de fem hovedfasene i intervjuguiden. Empirien tydet på at informantene så erfaringslæringsprosessen gjennom tre faser: 1) Individets erfaringer, 2) Individets kompetanseoverføring til andre og 3) Utvikling og bruk av ny plan. Dette er bakgrunnen for disposisjonen i kapittel 4, som redegjør for, analyserer og tolker informantenes utsagn.

I enhver sammenheng der mennesker møtes vil det utspille seg en sosial relasjon, og denne påvirkes av menneskene som møtes og konteksten de møtes i. Den sosiale relasjonen vil i sin tur påvirke resultatet av møtet. Dette er forhold som også virket inn da jeg var tilstedeværende observatør i arbeidsgruppen, og i intervjusituasjonen med informantene, og dermed også har innvirkning på de dataene jeg har samlet inn. Det er derfor viktig

å redegjøre for mitt ståsted i forhold til både krisehåndteringen etter ulykken ved Kebnekaise, min tilknytning til GILs krisehåndteringsplan og mitt forhold til arbeidsgruppen og de øvrige informantene.

Da ulykken skjedde 15. mars satt jeg i stillingen som nærmeste stabsoffiser til GIL og stabssjefen i Luftforsvarsstaben. Jeg var ikke involvert i krisehåndteringen, men hadde i kraft av min stilling likevel mye innsikt i hva som foregikk på forskjellige nivåer i forbindelse med ulykken. En måned etter ulykken fikk jeg i oppdrag å lage en samlet fremstilling av hendelsesforløpet og hva som ble gjort fra Luftforsvarets side. I dette arbeidet var jeg i kontakt med alle aktører i Luftforsvarsstaben og Luftoperativt inspektorat som hadde vært involvert i krisehåndteringen så langt. På grunn av dette arbeidet hadde jeg allerede vært i kontakt med alle informantene mine angående deres bidrag i krisehåndteringen. Dette gjorde antakelig at jeg ikke ble sett på som en utenforstående i forhold til temaet.

1. august byttet jeg stilling til *stabsoffiser krisehåndtering*. Stillingens hovedoppgave er å vedlikeholde gjeldende krisehåndteringsplan, følge opp luftvingenes planverk for krisehåndtering og øve og trene nøkkelpersonell i krisehåndtering. Stillingen inngår også i krisehåndteringsgruppen. En liten andel av stillingen er å bidra og støtte i prosessen med erfaringsinnsamling, analyse og systematisering av erfaringer i forbindelse med Forsvarets internasjonale engasjement.

Jeg hadde akkurat tiltrådt i stillingen da jeg fikk muligheten til å gjennomføre denne studien. Da jeg begynte å jobbe med oppgaven hadde jeg bare overfladisk satt meg inn i arbeidsoppgavene mine, jeg hadde ikke full oversikt over erfaringene etter håndteringen av Kebnekaise-ulykken, og jeg hadde derfor heller ingen formening om hva en revidert plan burde inneholde. I så måte var jeg lite forutinntatt i forhold til valg av tema for masteroppgaven, og arbeidsgiver la heller ingen føringer for valg av tema. Jeg fikk muligheten til å bli kjent med min egen arbeidsoppgave ved å forske på den fra sidelinjen.

Normalt sett ville jeg vært en naturlig og aktiv deltaker i utviklingen av GILs krisehåndteringsplan. Jeg ønsket imidlertid å studere erfaringslæringsprosessen frem til ny plan ved å være til stede, men ikke å delta aktivt. Dette ønsket ble innvilget, men det har samtidig vært noe utfordrende å ikke bidra med egne meninger. Både arbeidsgruppen og andre som jobbet med den planen vet at krisehåndtering egentlig er min arbeidsoppgave, og de kan kanskje ha ønsket og forventet at jeg hadde deltatt aktivt.

Ut over dette har jeg skilt meg lite ut i forhold til informantene. Jeg har mer enn 25 års erfaring fra Forsvaret, med militær utdanning og variert tjenestebakgrunn fra både operative avdelinger Luftforsvaret og fellesoperative staber. Jeg tror at min likhet med informantene, mitt kjennskap til dem og kunnskap om krisehåndtering fra tidligere har gjort det lettere å få i gang samtalene og samle inn data. På den annen side kan det selvsagt også tenkes at min nærhet til miljøet kan ha virket begrensende på noen av informantene i forhold til hvor åpne og ærlige de har vært i intervjuene.

Videre kan empirien som danner grunnlaget for mine svar og konklusjoner på problemstillingen, ha noen begrensninger i forhold til den generelle overføringsverdien, altså med tanke på hvordan erfaringslæring foregår i det daglige. For det første kan ikke ulykken ved Kebnekaise defineres som Luftforsvarets hverdag. Det var en kritisk hendelse som i en periode hadde tilnærmet alt fokus fra store deler av Luftforsvaret. Ulykken preget mange av Luftforsvarets ansatte i lang tid, fikk stor oppmerksomhet i media, og som en del av Luftforsvarets historie vil den aldri bli glemt. Følgen kan være at også erfaringene fra håndteringen av krisen får større oppmerksomhet og blir bedre ivare tatt enn det som ville vært tilfelle ved en mer ordinær hendelse.

For det andre kan det problematiseres at utvalget av informanter sannsynligvis vil ha spesiell interesse for at organisasjonen lærer av de erfaringene som ble gjort. Alle informantene var involvert i krisehåndteringen av denne kritiske hendelsen, de aller fleste av dem ble involvert i utviklingen av en ny plan for krisehåndtering, og så godt som alle sitter i stillinger som gjør at de vil bli involvert i håndtering av en ny krise. På den annen side vil mitt valgte teoretiske ståsted og modeller forhåpentlig bidra til at prosessen rundt erfaringslæring i organisasjoner betraktes som relativt generell. Analysene og tolkningen av empirien kan dermed være relevant ikke bare for Luftforsvaret som helhet, men også ha overføringsverdi til andre kontekster.

# Kapittel 4

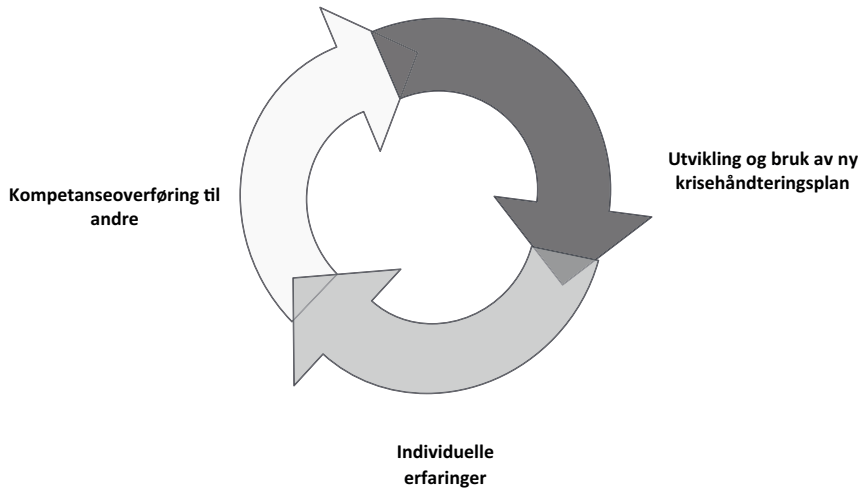
## Erfaringer og læring etter krisen

I dette kapitlet presenteres utsagn fra informantene som er innhentet gjennom intervjuene og observasjon av arbeidsgruppen. Denne empirien tolkes opp mot hvordan faktorene individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og dens eventuelle motstand mot endring enten hemmer eller fremmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag. Intensjonen er å løfte diskusjonen om erfaringene etter Kebnekaise-ulykken til et mer abstrakt nivå, for å se hva undersøkelsen avdekker om fenomenet erfaringslæring i en organisasjonsmessig kontekst.

Som tidligere nevnt tyder empirien på at informantene ser erfaringslæringsprosessen gjennom tre faser: Individets erfaringer, individets kompetanseoverføring til andre og utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan. For å visualisere denne oppfatningen av erfaringslæringsprosessen har vi modifisert modellen fra figur 2 (s. 26) slik på neste side.

*Fase 1 – individuelle erfaringer* dekker stegene konkret erfaring, observasjon og refleksjon som utløser nye ideer og kompetanse hos individet, altså hele individnivået i vår opprinnelige modell. *Fase 2 – kompetanseoverføring til andre* dekker nå både kompetanseoverføring og kritisk refleksjon i fellesskap. *Fase 3 – utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan* dekker stegene for hvordan nye regler og prosedyrer utvikles og hvordan de brukes. Til en viss grad dekker det også kritisk refleksjon i fellesskap, i den grad dette har fremkommet i arbeidsgruppen.

Figur 3: Luftforsvarets erfaringslæringsmodell etter krisehåndteringen av ulykken med Herculesflyet C-130J ved Kebnekaise.



Innledningsvis vil vi presentere noen helhetsinntrykk av empirien med tanke på hva den kan si om faktorer som hemmer og fremmer erfaringslæring i Luftforsvaret. Deretter presenteres empirien innenfor hver enkelt fase. Empiri fra informantene er mest tydelig i fase 1 og 2, mens empiri fra observasjonene i arbeidsgruppen er mest fremtredende i fase 3. Empirien analyseres og tolkes for seg i hver fase, slik at vi enklere kan undersøke hvorvidt de fire nøkkelfaktorene fremmer eller hemmer erfaringslæring i den enkelte fase. På denne måten vil vi tydeligere kunne belyse under hvilke forutsetninger de ulike nøkkelfaktorene påvirker erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret.

Informantene har fått sin egen stemme i presentasjonen og analysen. Det er vårt håp at denne sitatmosaikken vil gi et fyldig inntrykk av informantenes opplevelse av erfaringslæringsprosessen. Tolkningen og analysen i hver fase oppsummeres med noen hovedfunn. Disse oppsummeringene vil danne grunnlaget for hovedkonklusjonene i kapittel 5.

## Noen helhetsinntrykk

Informantene hadde mest å si om sin egen rolle i krisehåndteringen, dernest om sin deltakelse i, og opplevelse av, kompetanseoverføringen til andre. Med unntak av de som senere ble med på å utvikle krisehåndteringsplanen hadde informantene liten eller ingen formening om hvordan deres erfaringer ble videreformidlet og bearbeidet slik at de kunne være med å danne grunnlag for organisatorisk læring. Observasjonene i arbeidsgruppen ga inntrykk av hvordan erfaringene ble bearbeidet og formidlet til dem som skal utvikle nye regler og prosedyrer, og hvordan utviklingen av ny krisehåndteringsplan skjer.

Når det gjaldt hvilken bruk og betydning den nye krisehåndteringsplanen ville få, var utsagnene få og lite konkrete. Heller ikke observasjonen i arbeidsgruppen ga særlig empiri på dette området. Vi antar at det hovedsakelig er to grunner til dette. For det første ønsket alle informantene å snakke om sine egne opplevelser fra krisehåndteringen. Dette var det som hadde berørt dem mest; det var det de hadde størst nærhet til, størst fokus på og dermed også lettest for å svare på spørsmål om. Alle informantene hadde allerede også vært med på å dele sine erfaringer i en eller annen sammenheng, noe som ga nærhet til egen deltakelse og dermed gjorde det lettere å relatere spørsmålene til. De av informantene som var involvert i utviklingen av planen, bidro med empiri rundt utarbeidelsen. Siden studien ble avsluttet før planen var ferdig og tatt i bruk, kunne informantene bare uttale seg i generelle vendinger om sine forventninger i forhold til endringer. Kort oppsummert hadde informantene mest å si om de fasene de selv hadde vært aktører i, mens de uttalte seg i mer generelle vendinger om temaer de ikke hadde en direkte erfaring med.

Informantene knyttet uoppfordret sine refleksjoner rundt erfaringslæringsprosessen til mer generelle betraktninger om hvordan erfaringslæring skjer og hva som påvirker prosessen. Allerede før vi startet å analysere empirien hadde vi fått noen klare inntrykk av hva som hemmer og fremmer erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret. Det synes som om faktorene individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur og Luftforsvarets organisasjonskultur både hemmer og fremmer erfaringslæringen innenfor alle fasene av erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret. Faktoren motstand mot endring synes derimot i mindre grad å ha innvirkning på helheten av erfaringslæringsprosessen.

## Case: Kebnekaise, 15. mars 2012

Den store vinterøvelsen Cold Response var godt i gang torsdag 15. mars 2012 da Hercules-flyet «Siv» fra Luftforsvarets 335-skvadron tok av fra Evenes flystasjon kl. 13.41 med kurs for Kiruna. Ombord var fem erfarne offiserer som skulle hente personell og materiell i vinterøvelsen fra Kiruna tilbake til Evenes.

Transportflyet skulle lande kl. 14.20 lokal tid i Kiruna. Kl. 15.50 fikk Hovedredningssentralen i Nord-Norge melding av svensk lufttrafikkjeneste om at flyet ikke hadde landet som planlagt. Kl. 16.00 ble flyet meldt savnet, og en storstilt lete- og redningsaksjon ble satt i gang. Men dårlig vær la alvorlige begrensninger på søket, og det var først lørdag 17. mars at flyet ble bekreftet funnet. Hercules-maskinen hadde styrtet i fjellveggen nær toppen av Kebnekaise, og håpet om å finne overlevende forsvant. Lørdag ettermiddag kl 19.00 ble mannskapet på fem offisielt erklært omkommet.

Søk- og redningsoperasjonen ble ledet av Forsvarets operative hovedkvarter. Luftforsvaret hadde ingen kommando eller kontroll i denne operasjonen, men bidro med relevante ressurser.

Tidlig på ettermiddagen ble det etablert en krisehåndteringsgruppe i operasjonsrommet på Rygge flystasjon. Denne gruppen var operativ frem til søndag ettermiddag. Krisehåndteringsgruppen skulle være bindeleddet mot over-, under- og sideordnede nivåer. Arbeidet skulle rettes mot ivaretagelse av de pårørende og de rammede luftvingene i henhold til intensjonen i LOIs planverk for krisehåndtering i internasjonale operasjoner. Dette var et paradoks. Både planverket og personellet som på forhånd var utpekt som medlemmer i en slik krisehåndteringsgruppe, hadde all fokus på at de skulle brukes i tilfelle ulykker med Luftforsvarets personell på operasjoner i utlandet. Luftforsvaret hadde ingen plan for krisehåndtering av nasjonale hendelser, ei heller personell som var spesifikt trent og forberedt på dette. Krisehåndteringsgruppen besto av personell som var trent på krisehåndtering ved internasjonale operasjoner, med tilhørende planverk for et slik scenario.

Det forulykkede flyet og fire av offiserene om bord hørte til på Gardermoen flystasjon. Også her ble det umiddelbart etablert en krisehåndteringsgruppe. I løpet av et par timer etter at flyet var meldt savnet var det etablert et pårørendesenter for familiene til de fem offiserene. I tillegg kom kolleger og ansatte ved Gardermoen for å være sammen, støtte hverandre og følge

utviklingen. Pårørendesenteret var bemannet med fagpersonell fra hele Luftforsvaret for å ivareta pårørende og kolleger på best mulig måte. Pårørendesenteret var operativt fra torsdag ettermiddag til søndag ettermiddag.

Besetningen på flyet var blant Luftforsvarets dyktigste og mest erfarne på sitt område. Flytypen C-130J var regnet blant de tryggeste flyene som finnes, og «Siv» var den aller nyeste av de fire Hercules-maskinene Luftforsvaret hadde. De tre andre Hercules-flyene ble umiddelbart satt på bakken etter ulykken.

Både omfanget av ulykken og tiden det tok å lokalisere flyet gjorde at den involverte og berørte store deler av Luftforsvarets personell, både praktisk og følelsesmessig. Selv om det voldsomme trykket fra media avtok noe i løpet av den første uken etter ulykken, var Luftforsvaret fullt mobilisert i lange tider. Da ulykkesstedet var lokalisert, startet det krevende arbeidet med å hente ut vrakdeler fra flyet og levningene etter de omkomne.

Luftforsvaret innså ganske raskt at det ville ta tid før bårene med de omkomne kunne ankomme Norge, og en uke etter ulykken ble det derfor arrangert en minneseremoni på Gardermoen. Her deltok pårørende, myndigheter og berørte fra Forsvaret, totalt rundt 600 personer. Først en snau måned etter ulykken, onsdag 11. april, var alle de fem omkomne identifisert. Det tok ytterligere tre måneder før den siste bisettelsen fant sted. Ved utgangen av 2012 arbeidet Havarikommisjonen fortsatt med å kartlegge hendelsesforløpet og årsaken til ulykken. Luftforsvaret støttet og fulgte opp de etterlatte i inntil 14 måneder etter ulykken. Flystyrten vil for all fremtid vil være en kritisk hendelse som preger Luftforsvarets historie.

## Fase 1 – Individuelle erfaringer

I dette underkapitlet vil vi redegjøre for individuelle opplevelser, og deretter drøfte hvordan individets erfaringslæring fremmes eller hemmes av de fire nøkkelfaktorene. Empiri og analyse er atskilt i hver sine avsnitt for å tydeliggjøre hva som er innsamlede data om virkeligheten, og hvordan disse tolkes opp mot teori. Kapitlet avsluttes med en delkonklusjon på hvordan de fire nøkkelfaktorene hemmer eller fremmer individets erfaringslæring.



Seks av de totalt ni informantene var involvert i krisehåndteringen fra Rygge flystasjon, mens tre var på Gardermoen under akuttfasen (de tre første døgnene) av krisen. Seks av de ni var i avtagende grad involvert i oppfølging og etterarbeid etter ulykken i resten av 2012. Alle ni informanter ble involvert i krisehåndteringen på grunn av stillingene de satt i på ulykkestidspunktet. Samtidig var de i varierende grad forberedt på den oppgaven de ble satt til å løse. Det overveiende flertallet anså likevel at de hadde den kompetansen de trengte for å løse oppgaven. Dette mente de på bakgrunn av erfaringer fra tidligere, kurs, øvelser, trening og mental forberedelse på denne type oppgaver.

Et av de klareste funnene fra dybdeintervjuene er at det trengs tydeligere rolleavklaringer rundt ansvarsforhold og gjøremål når krisen skjer. Manglende rolleavklaringer ga seg utslag i uoversiktlig kommando og kontroll, og dermed manglende kommunikasjon og dårlig informasjonsflyt. Noen mente også at de uavklarte ansvarsforholdene resulterte i manglende kompetanse til å håndtere krisen. Dette var tydeligst hos de som var involvert på Rygge. De av informantene som var på Gardermoen hadde fokus på ivaretagelse av de pårørende, og der opplevde de at både kommunikasjon og informasjon fungerte godt. De vidt ulike erfaringene fra henholdsvis Rygge og Gardermoen illustreres godt ved disse to sitatene:

*Jeg føler at det var et misforhold i kommunikasjon og tillit [mellom avdelinger], men jeg vet ikke hvorfor det var sånn. Men det vi øver på funket ikke i praksis.*

*Infoflyten fra [de involverte avdelingene] gikk veldig godt. Vi fikk informert de pårørende før det kom ut i media.*

Et annet funn er at Luftforsvaret manglet rammer for hva man kan og skal bidra med i en krise sett i forhold til andre deler av hjelpeapparatet. Dette omfattet også rammer for hvordan oppfølging og etterarbeid skal gjøres. Luftforsvaret bisto med alle tilgjengelige ressurser for å ta vare på de berørte. Det var nesten ingen begrensninger for hva man var villig til å bidra med, men dette hadde også sine baksider.

*Det er den sivile beredskapen som «eier» May Day'en. Vi har mange ressurser som vi pøser på for å ivareta de pårørende, men dermed lukker vi oss inne i oss selv og stenger det sivile hjelpeapparatet ute. Det gjør det veldig vanskelig for andre etater å overta etter 14 måneder. Dette er en del av kulturen vår, hemmeligheter, sikkerhetskultur. Vi kan legitimt holde resten av verden ute – og det gjør det lettvinnt for oss. Men det sivile samfunn blir mer og mer transparent, og det er det vanskelig for oss å møte.*

På grunnlag av disse erfaringene konkluderte informantene med at det trengs en overordnet plan som gir både rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering:

*Vi hadde ingen oppskrift. Mulig det finnes et planverk som [avdelingen] agerte på, men jeg kjente ikke til det. Det var ikke synlig for meg, og jeg savnet det for så vidt ikke. Men i ettertid ser jeg at dette må beskrives slik at vi har noe til neste gang.*

Fire døgn etter ulykken ble arbeidsgiveransvaret flyttet fra én avdeling til en annen internt i Luftforsvaret. Ingen av avdelingene var forberedt på denne ansvarsoverføringen. I det følgende vil vi gjengi informantenes opplevelser av denne konkrete hendelsen, som synes å ha påvirket erfaringslæringsprosessen rundt krisehåndteringen.

*Mandag morgen fikk jeg uten varsel beskjed om at arbeidsgiveransvaret i forbindelse med denne hendelsen fra nå av tilhører [egen avdeling] på vegne av GIL. Og med beskjed om vær så god, og hvis vi ikke gjorde dette bra blir det forferdelig dårlig omdømme for Luftforsvaret. Jeg var ikke forberedt på dette. Min rolle ble veldig utvidet i løpet av ti minutter..*

*Det blir som om alle de høye herrer vil være med å bidra i en krisehåndtering, og jeg velger å tro at intensjonen er god, men det blir som en tautrekking for å få delta og høste kreditt av det. «En manns død er en annen manns brød». Min opplevelse i dagene etter ulykken er at vi visste hva vi gjorde, men mandag ble vi fratatt*

*ansvaret. Vi fikk plutselig bare ordre om å pakke sammen alt og overlevere det til [avdeling], de håndterer det herfra. Det var fælt å føle at jeg ble frarøvet det som var jobben min, og det jeg var trent på å gjøre. [...] var rasende over å bli frarøvet ansvaret og oppgavene, man føler man ikke har tillit. Fordi det er en maktkamp på oberst/brigadernivå.*

*Den overgangen som [...] presset frem angående personellansvaret fra [avdeling til avdeling]... Det virket for meg som om formalisme var viktigere enn å løse oppdraget.*

Alle informantene kom i løpet av intervjuet inn på at krisehåndteringen var en mental belastning som var emosjonelt krevende. Flere opplevde, både hos seg selv og andre aktører, at balansegangen mellom følelsesmessige reaksjoner og rasjonelle handlinger kunne være en utfordring.

*Veldig vanskelig for navnene ble offentliggjort. Jeg var redd for at jeg skulle kjenne noen av dem. Det var en lettelse da navnene ble offentliggjort, jeg kjente ingen av dem personlig. Da kunne jeg gjøre jobben min proft.*

*Vi er ikke robuste nok til å ivareta dette over tid. Det faller på noen få, og det er en stor følelsesmessig påkjenning å stå i over tid. Klarer vi å ta vare på våre egne?*

Informantene hadde generelt et lite bevisst forhold til hva begrepet «taus kunnskap» innebærer. Flere av dem snakket imidlertid ut fra sin egen forståelse av begrepet, selv om det ikke var definert, og gjenkjente åpenbart fenomenet da det ble forklart. Det dreier seg om kunnskap som den enkelte har, men som ikke deles med andre. Årsakene til at denne kunnskapen ikke deles med andre, er det flere forklaringer på.

*Man sitter med kompetanse som man ikke deler med andre. Jeg bruker det ofte; for å la andre erfare og lære selv. Hvis de ikke lykkes, hjelper jeg dem med det jeg kan.*

*Kunnskap er makt, og noen kan velge å holde kjeft for å fremstå som flinkere enn andre. Dette ser vi i Forsvaret av og til, folk vil ikke dele det de vet.*

*Det er jo derfor jeg har presset på siden i mai for å få en evaluering og en oppdatering av planverket. Kunnskapen må evalueres og formaliseres i planverk før jeg bytter stilling eller ikke er her lenger, for da forsvinner kunnskapen med meg.*

Etter at at informantene hadde fått forklart begrepet «taus kunnskap», formidlet de sin forståelse av hva det betyr for dem, med utgangspunkt i Kebnekaise-ulykken. De færreste av informantene trodde at de hadde taus kunnskap knyttet til selve krisehåndteringen.

*Jeg håper jeg kan svare nei på det. Jeg tror ikke det. På [avdeling] har vi snakket om hva vi gjorde og hva vi burde vært forberedt på. Vi har prøvd å dele tanker, følelser og alle faktiske gjøremål. For meg er kommunikasjon alfa og omega, jeg føler jeg er flink til å gi både positive og negative tilbakemeldinger.*

En annen uttalte seg om taus kompetanse hos Forsvarets offiserer mer generelt:

*Det ligger i ryggmargsrefleksen til offiseren, vi har et veldig behov for å agere og handle, vi tåler ikke stillhet og at det ikke skjer noe – vi er i overkant handlekraftige. Handlingsevne viser at du er prototypen på den høye, mørke og handlekraftige offiseren.*

Oppsummert kan vi si at informantenes tydeligste erfaringer er som følger: Manglende rolleavklaringer og rammer for oppfølgingen av de berørte

resulterte i forventninger om en ny krisehåndteringsplan. Ansvar for berørt personell ble uventet overført fra én avdeling til en annen fire døgn etter ulykken, noe som vakte sterke reaksjoner hos flere. Krisehåndteringen var en mental belastning for informantene, noe ikke alle var forberedt på. Informantene kjente i liten grad til begrepet taus kompetanse, men alle hadde opplevd at erfaringer ikke alltid deles med andre.

### **Analyse og tolkning – individuelle erfaringer**

De informantene som var på Rygge og de som var på Gardermoen, hadde en svært forskjellig opplevelse av hvordan kommunikasjon og informasjon fungerte. Begge parter var involvert i håndteringen av den samme krisen, men arbeidsoppdrag og perspektiv var ulikt. Informantene som var på Rygge hadde fokus på helheten og håndteringen av alle aspekter ved krisen, mens informantene som var på Gardermoen var involvert i et mye mer begrenset område, nemlig ivaretagelse av de pårørende. Dette utgjør en spesifikk forskjell i svarene fra informantene, men vi vil diskutere funnet på generelt grunnlag.

Informantene svarte gjennomgående noe forskjellig innenfor de samme temaene, dog ikke så markert som vist ovenfor. Vi tolker denne variasjonen ut fra teorien vi har presentert om at individet vil observere, analysere og fortolke nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster på bakgrunn av den kompetanse det allerede har, fra sine tidligere erfaringer og det ståsted individet har i organisasjonen (Nordhaug, 2004). Individet vil møte nye stimuli med sine egne erfaringer og oppfatninger av hvordan verden er (von Krogh et al., 2005, s. 36). Individets unike oppfatning om virkeligheten vil også resultere i forskjeller rundt hva den enkelte vurderer som relevant å dele med andre for å trekke lærdommer ut av.

Informantene var alle aktører i håndteringen av den samme krisen, men de hadde forskjellige roller innenfor flere forskjellige fagfelt under krisehåndteringen. Dette gjorde at kontekst og fokus varierte. Enkelte hadde bredere og for dette tilfellet mer relevant tjenesteerfaring enn andre, noe som gjorde at de i varierende grad var forberedt, både mentalt og profesjonelt, på den rollen de plutselig befant seg i. Dette førte til at informantene, og alle andre som var med i krisehåndteringen, uvilkarlig kom til å vektlegge

forskjellige erfaringer når de skulle dele opplevelser med andre, til tross for at konteksten var den samme for dem alle.

På bakgrunn av teorien kan vi hevde at all erfaringslæring hemmes av individets selektive fokus. På den annen side kan individenes forskjellige erfaringer fremme både den individuelle og organisatoriske læringen. Dette forutsetter imidlertid at erfaringene deles åpent og ærlig med andre, at alle som deltar i erfaringsoverføringen er åpne for andres perspektiver, og at de evner å reflektere kritisk over både sine egne og andres erfaringer.

De manglende rolleavklaringene og manglende rammer for oppfølgingen av de pårørende resulterte i at informantene allerede tidlig i intervjuet kom inn på at Luftforsvaret bør ha en plan for krisehåndtering i nasjonale sammenhenger. De fleste var opptatt av dette, til tross for at de samme informantene i andre sammenhenger ga uttrykk for at de ikke fulgte noen plan, og at det gikk helt greit uten.

Forventningene om en ny plan kan tolkes som et resultat av faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*. Forsvarspersonell er vant til en høy grad av formalisering gjennom skriftlige regler, rutiner og prosedyrer. Bare mangelen på en dekkende plan er faktisk nok til å forvente at det må utarbeides en. Selv om de fleste ikke savnet planen under krisehåndteringen, er det viktig å utarbeide en plan for å lagre den nye kompetansen Luftforsvaret har ervervet, slik at kompetansen kan brukes av andre i ettertid.

Vår antakelse er at mangelen på en plan skaper usikkerhet rundt hvorvidt man gjør alt man burde gjøre, eller om man gjør noe feil. Hvis dette stemmer, indikerer det at individet ikke ønsker full handlefrihet, siden dette også gir mulighet for å feile. Man ønsker heller tryggheten som ligger i at noen allerede har definert riktig fremgangsmåte i en gitt situasjon. En slik trygghetssøking vil absolutt kunne hemme erfaringslæringen, både hos det enkelte individ og hos Luftforsvaret.

Den plutselige og overraskende overføringen av personellansvaret mellom de to avdelingene på Rygge ser ut til å ha skapt noe støy i krisehåndteringen. Avdelingen med personellansvar hadde en omfattende og meget viktig jobb i oppfølgingen og etterarbeidet av krisen. Den ene parten sier at de ble frarøvet oppgavene de var forberedt på og hadde kompetanse på, og de opplevde overføringen som manglende tillit fra beslutningsnivået. Denne parten har kjent på sinne og frustrasjon og tror at overføringen skyldes en maktkamp

på nivået over dem. Den andre parten var totalt uforberedt på overføringen, følte seg tvunget inn på et område den ikke hadde kompetanse på og syntes situasjonen var svært ukomfortabel.

Det fremkom i samtaler med flere av informantene at overføringen var et resultat av én offisers oppfatning av hva som var formelt riktig. Denne tok initiativ vis-à-vis ledelsen i Luftforsvaret, noe som medførte at ansvaret ble flyttet. En av informantene poengterte også at det virket som om formalisme var viktigere enn at jobben ble gjort. Dette synspunktet er direkte overførbart til faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*. Generelt er tendensen i organisasjoner med utstrakt bruk av regler, rutiner og formelle prosedyrer at mye oppmerksomhet knyttes til hvorvidt de ansatte følger reglene og rutinene på riktig måte. Da kan måten man gjør ting på bli viktigere enn resultatet av det man gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Uansett synes overføringen i dette tilfellet å ha hemmet erfaringslæringen.

Årsaken til overføringen av personellansvaret synes altså å bunne i én offisers behov for formalisme, og ikke i maktkamp. Samtidig brukte offiseren sin makt i form av direkte tilgang til og innflytelse på ledelsen, slik at ansvaret ble overført. Selv om de faktiske forhold ikke skulle stemme overens med den ene partens antakelser, kan det indikere at offiserer generelt forventer at maktkamper påvirker avgjørelser i organisasjonen. Dette funnet er direkte overførbart til teorien om hvordan *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæring. Det er et velkjent fenomen at interne kulturelle konflikter kan hemme erfaringslæring. Her tror én part at det handler om konkurrerende makt og innflytelse, og det kommer frem at intern status og prestisje skal være motivet. I tillegg synes ingen av partene at kriteriene for stillings- og rolletildeling som ansvarsoverføringen resulterte i er riktige (Lai, 2004).

Ved denne personelloverføringen viste begge parter motstand mot den endringen i ansvarsforholdet som ble besluttet. *Motstand mot endring* er en av de fire nøkkelfaktorene som vi antar påvirker erfaringslæring i en organisasjon. Motstand mot endringen i ansvarsforholdet er knyttet direkte til faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* fordi den har sammenheng med organisasjonens høye grad av formalisering og sterke regelsett. Alle stillinger i Luftforsvaret har en forholdsvis detaljert stillingsbeskrivelse som sier hvilke oppgaver innehaveren har og hvordan tiden skal fordeles mellom dem. Offiserene har derfor en klar oppfatning av hvilket ansvar de har og hvilken kompetanse de trenger for å ivareta det ansvaret. Endringen i ansvarsforholdet resulterte denne gang i plutselig flytting av oppgaver

internt i Forsvaret, noe som normalt sett tar lang tid og som på byråkratisk vis drøftes på flere nivåer før endringen iverksettes.

*Motstand mot endring* er i dette tilfellet også forankret i faktoren *individet*. Ansatte i den ene avdelingen viste at de følte sterkt eierskap til arbeidsoppgavene. Da de ble fratatt ansvaret, opplevde de ansatte at deres spisskompetanse ble mindre verdifull (Lai, 2004). Antakelsen om en maktkamp som noen informanter hadde, kan indikere en mistro til den andre partens motiver. Dette kan igjen hemme kompetanse- og erfaringsoverføring som kunne hjelpe mottakende avdeling til å løse oppgaven. Mottakende avdeling var her ikke forberedt og følte dermed at de manglet kompetansen til å løse oppgaven. Dette er direkte overførbart til faktoren *individet* og teori om individets subjektive mestringstro.

Vi har tidligere antatt at offiserer på generelt grunnlag har relativt høy subjektiv mestringstro. De aller fleste av informantene ga også dette inntrykket ved at de opplevde å inneha den kompetansen de trengte til den rollen de skulle fylle i krisehåndteringen. Det er nærliggende å tro at informanten fra mottakende avdeling normalt ville føle seg kompetent i forhold til de oppgavene som avdelingen var forberedt på. I dette tilfellet følte informanten imidlertid lav subjektiv mestringstro, noe som kan ha påvirket motivasjonen og innsatsen for den nye oppgaven (Lai, 2004).

Kompetanse er også tett knyttet til individets selvbilde. Individet kan la seg skremme av nye ting og vende ryggen til det som ikke lar seg løse med den kompetansen det allerede har (von Krogh et al., 2005). Også dette henger sammen med *motstand mot endring*. Individer med et trygt selvbilde vil ha mindre motstand mot og angst for å tre inn i en læringsrolle (Lai, 2004).

Informantene ga ingen data om at personellansvaret ikke var ivaretatt på en tilfredsstillende måte. På bakgrunn av empiri og teoretiske perspektiver antar vi likevel at erfaringsoverføring og erfaringslæring i forbindelse med ansvarsoverføringen har vært hemmet både av individets subjektive mestringstro og selvbilde, organisasjonsstrukturens (eller individets) behov for formalisme, interne kulturelle konflikter og motstand mot endring.

En av informantene ga uttrykk for at Forsvaret burde ha overlatt mer av oppfølgingen til det sivile helsevesenet allerede fra starten av. Han mener at årsaken til at dette ikke skjedde, handler om kultur: Forsvarspersonell er vant til å holde ting for seg selv og ikke dele hemmeligheter. Uttalelser som dette



kan tyde på at *Luftforsvarets organisasjonskultur* er lukket og til dels mistroisk til utenforstående. I lys av erfaringene fra 22. juli 2011 og samfunnets fokus på kriseberedskap er vår påstand at Luftforsvaret taper på å ikke samarbeide mer med sivile etater. I den grad kulturen gjør at Luftforsvaret ikke viser evne og vilje til å samarbeide med det sivile helsevesenet, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring fordi vi ikke gir oss selv tilgang til et bredere tilfang av nye impulser og læring.

Informantenes til dels manglende bevissthet om begrepet taus kunnskap tilsier at det vil være vanskelig å dele kunnskaper de ikke er klar over at de har og bruker. Dette fanges opp av teori om erfaringslæring gjennom Kolbs modell (Figur 1, s. 24) og videreføringen av den i min modell (Figur 2, s. 26), ved at læring skjer først når vi knytter bevissthet til det vi erfarer. Individet må observere og reflektere over erfaringen det gjør seg før det kan dele den med andre.

Informantene trodde ikke at de hadde taus kunnskap knyttet til selve krisehåndteringen. Det kan bety både at de mener at de har delt alt de kan, eller at det er erfaringer de har gjort, men som de ikke har knyttet bevissthet til og dermed ikke er bevisst at de har. Like fullt er uttalelsene om hva informantene tror taus kunnskap innebærer, svært interessante. Sitatene viser at det handler om bevisst kunnskap, men det interessante er årsakene til at de ikke blir delt med andre.

Det første sitatet om at ikke all kompetanse deles med andre (s. 52) kan tolkes mot faktoren *individet*. Informantens intensjoner ser ut til å være de beste. Her vil sitatet tolkes på bakgrunn av teorien som sier at kompetanse er en integrert del av individets identitet og dermed tett knyttet til selvbildet (von Krogh et al., 2005). Hvis ny kompetanse kan representere en trussel mot selvbildet, må vi også anta at en kompetanse som individet er alene om å ha i en gruppe, vil styrke individets selvbylde. Dersom intensjonen med å holde tilbake kompetanse er å styrke sitt eget selvbylde, vil det hemme erfaringslæringen.

Kunnskap er makt. Individet kan velge å ikke dele kunnskap med andre for å oppnå eller opprettholde egne fordeler; det kan for eksempel være i forhold til andre individer, i forhold til organisasjonen eller i forhold til ressurser. Makt i denne sammenhengen kan plasseres under faktoren *Luftforsvarets organisasjonskultur*, men også under faktoren *individet*, i den grad makten

brukes for å tilfredsstille individuelle behov. Uansett vil makt brukt på denne måten hemme erfaringslæring i Luftforsvaret.

Sitatet om behovet for evaluering og oppdatering av planverket (s. 52) tar utgangspunkt i at informanten har taus kompetanse, men at han/hun ikke har delt den med flere, fordi vedkommendes tause kompetanse ikke er formalisert i et planverk. Uttalelsen viser direkte til faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*, ettersom det er behovet for formalisme som har gjort at informanten ikke har delt sin kompetanse. Når behovet for formalisme er årsaken til at erfaringer ikke blir delt, hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Det er ingen tvil om at krisehåndteringen etter Kebnekaise-ulykken var en emosjonell belastning for flertallet av de involverte. Vi mener det er riktig å se sitatet om offiserens generelle tause kompetanse (s. 52) sammen med den emosjonelle belastningen når vi skal tolke hvordan denne belastningen kan ha påvirket erfaringslæringen.

All vår erfaring gjennom 25 år i Forsvaret tilsier at sitatet gjenspeiler en korrekt oppfatning. *Luftforsvarets organisasjonskultur* fremmer en idealoffiser som evner å handle rasjonelt og ta de riktige avgjørelsene uansett situasjon. Som vi har sett, er både normer, verdier, holdninger og atferd i Luftforsvaret dominert av menn. Denne mannskulturen har århundrelange tradisjoner og er dermed sterk, stabil og veletablert. På bakgrunn av disse aspektene kan vi anta at egne og andres følelser er noe offiseren ikke er komfortabel med å forholde seg til i jobbsituasjonen. I den grad følelsene kan ha påvirket rasjonaliteten og objektiviteten i offiserens utførelse av jobben, antar vi det vil sette offiseren i et dårlig lys og dermed være vanskelig å innrømme overfor andre. Faktisk kan følelsesmessige reaksjoner og effekten av dem for mange offiserer være forbundet med skam (selv om det er individuelle forskjeller). Uansett kan slike reaksjoner føles som så intime at det vil være vanskelig for mange å dele sine erfaringer, og enda vanskeligere å diskutere temaet åpent og ærlig. Hvis våre antakelser stemmer, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring om temaer som påvirker offiseren emosjonelt.

## Oppsummering – individuelle erfaringer

All erfaringslæring hemmes av individets selektive fokus. På den annen side kan individenes forskjellige erfaringer fremme erfaringslæringen, men da under forutsetning av at erfaringene deles åpent og ærlig med andre. Alle som deltar i erfaringsoverføringen må være åpne for andres perspektiver og kunne reflektere kritisk over både sine egne og andres erfaringer.

Kunnskap er makt. Individer kan velge å ikke dele med andre for å bygge eller opprettholde eget selvbilde og egne fordeler. Når individet bruker sin makt på denne måten, kan det sees i sammenheng med både individet og organisasjonskulturen. Uansett hvilken faktor som er mest utslagsgivende, hemmer det erfaringslæring i Luftforsvaret.

I den grad kulturen gjør at Luftforsvaret ikke viser evne og vilje til å samarbeide med det sivile helsevesenet, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring, ettersom man avskjærer seg fra nye impulser og læringsmuligheter.

Følelsesmessige reaksjoner og effekten av dem kan for mange offiserer være forbundet med skam. Uansett kan det føles svært intimt og vanskelig for mange å dele sine erfaringer på dette området, og enda vanskeligere å diskutere temaet. Hvis våre antakelser stemmer, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring rundt temaer som påvirker offiseren emosjonelt.

Dersom man med taus kompetanse forstår den kompetansen forsvarspersonell ikke har delt, og dersom behovet for formalisme er årsaken til at erfaringer ikke blir delt, hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Overføringen av personellansvaret mellom de to avdelingene på Rygge flystasjon kan sees på som et spesialtilfelle etter denne ulykken. På bakgrunn av empiri og teoretiske perspektiver antar vi at erfaringsoverføring og erfaringslæring i dette tilfellet har vært hemmet av alle fire faktorene: individet i form av subjektiv mestringstro og selvbilde, Luftforsvarets organisasjonsstruktur gjennom behovet for formalisme, organisasjonskulturen gjennom interne konflikter og en motstand mot endring som gir seg både individuelle og organisatoriske utslag.

## Fase 2 – Kompetanseoverføring til andre

Empirien i dette underkapitlet vil deles i tre undertemaer. Først redegjør vi for informantenes syn på hvorfor de skal dele sine erfaringer, dernest hvordan de i praksis har delt sine erfaringer, og til sist hva de mener må ligge til rette for å dele — herunder også hva de forteller som påvirker kompetanseoverføringen. De tre undertemaene vil så belyse hvorvidt erfaringslæring i Luftforsvaret hemmes eller fremmes, og hvordan de fire nøkkelfaktorene eventuelt påvirker erfaringslæringen i denne fasen.

Informantene var samstemte i at involverte i en krisehåndtering bør dele sine erfaringer med hverandre. Det finnes vel knapt en sterkere begrunnelse for deling enn denne:

*I respekt for våre døde kolleger og deres familier bør denne dyrekjøpte erfaringen komme noe til nytte. Ved neste hendelse er vi flere som kan. Og her kommer offiseren i meg inn; det er min plikt at min erfaring blir til læring for organisasjonen. Det ligger i æresbegrepet, plikt og ære, og da tenker jeg på de pårørende.*

Informantene var i høy grad inne på de samme årsakene til hvorfor man bør dele sine erfaringer. Alle svarte ikke det samme, men det var ingen som utmerket seg ved å være spesielt opptatt av enkeltårsaker. Oppsummert ga de uttrykk for at det er viktig å dele, fordi da får man også tilbake, og det lærer og utvikler enkeltindividet seg på.

*Jeg får jo tilbakemeldinger! Grunnlaget for utvikling og læring er jo refleksjon, og bare med meg selv går det jo ikke. Man må reflektere i fellesskap ut fra flere perspektiver.*

Det å dele med andre involverte i krisehåndteringen er ifølge informantene også viktig fordi det gir bedre helhetsforståelse og helhetsoversikt over hva som er gjort. Flere hoder kommer frem til bedre løsninger. Erfaringsdelingen dem imellom må spres videre ut i organisasjonen, slik at alle som kan tenkes å bli involvert i krisehåndtering i fremtiden skal kunne håndtere en krise bedre neste gang.

*Erfaringene skal føre til at vi som organisasjon blir bedre til å håndtere en krise, dermed må alle få ta del i erfaringene, delingen må treffe bredt. Krisehåndtering bør være basiskompetanse for alle i vår organisasjon, det må inn i utdanningen vår. Og så må det deles mellom alle involverte; hva lærte vi her og nå?*

Informantene understreket at offiserer bytter stillinger forholdsvis ofte. Følgelig er det viktig å dele slik at kompetansen ikke blir glemt eller forsvinner med enkeltindividene:

*Personell bytter stillinger. Det er mye kompetanse samlet i veldig få. Når de er utbrent, eller borte, blir det å rykke tilbake til start.*

Det overveiende flertallet informanter hadde stor tro på at erfaringsdelingen etter Kebnekaise-ulykken skulle resultere i utviklingen av en ny plan for krisehåndtering, noe som igjen ville føre til at Luftforsvaret vil håndtere neste krise bedre.

*Ja, vi får et bedre planverk, vi blir i stand til å løse jobben vår bedre, og vi får til en bedre håndtering neste gang, bank i bordet.*

Flertallet av informantene var inne på at det er personlig tilfredsstillende og godt for selvfølelsen å bidra til at Luftforsvaret blir bedre gjennom egne erfaringer.

*Jeg ønsker at Forsvaret og Luftforsvaret skal bli best mulig rustet. Jeg har mye bra erfaring som jeg må dele med andre for å bidra til Luftforsvarets beste. Og så liker jeg å bli oppfattet som en ålreit fyr, jeg deler mine erfaringer og blir godt likt. Det handler om mitt eget omdømme. Dessuten er det interessant å diskutere erfaringene. Dette er bare en vinn-vinn-situasjon for begge parter.*

*For meg personlig gjør det godt å komme med erfaringer som blir tatt hensyn til. Jeg er med og bidrar i riktig retning, og det er godt for selvfølelsen.*

Underveis i akuttfasen av håndteringen delte personellet erfaringer både internt i krisehåndteringsgruppen på Rygge og ved pårørendesenteret på Gardermoen. Det de involverte erfarte som de kunne gjøre noe med, endret de der og da.

*Vi som var på samme skift samtalte mye underveis når det var tid og rom. Vi vurderte og kommenterte. Det var ikke alt vi kunne gjøre noe med, men vi diskuterte hva vi kunne lære av det. Vi hadde refleksjoner underveis, det har betydning når det går over tid, da lærer alle involverte i diskusjonen.*

Nær sagt alle informantene deltok i formelle debriefer etter krisehåndteringen. Debriefene skjedde sammen med de nærmeste kollegene. De aller fleste av informantene debriefet også sammen med de nærmeste samarbeidspartnere under håndteringen. Noen av informantene så seg selv mer som tilretteleggere for debrief enn som aktive deltakere. De fleste var også i større eller mindre grad med på å utarbeide skriftlig dokumentasjon om erfaringene. De av informantene som var med på utviklingen av ny krisehåndteringsplan, sa at de brukte sine erfaringer direkte i dette arbeidet.

Informantene var mindre bevisste på den erfaringsdelingen som hadde skjedd gjennom uformelle samtaler med nære kolleger og samarbeidspartnere. Alle fortalte at de hadde hatt slike samtaler. Gjennomgående for alle informanter er at de delte aller mest med sine nærmeste kolleger, og mindre og mindre jo mer perifert forholdet til samtalepartneren var.

*Vi hadde også en refleksjon i etterkant. Dette var mer selvpisking i forhold til hva vi gjorde feil. Dette var en mental debrief cirka én uke etter, og den involverte de som bemannet Ops og de som var involvert i krisehåndteringen. Her gikk vi gjennom de menneskelige reaksjonene og handlinger underveis i en situasjon preget av stress og tidspress.*

*I etterkant har jeg hatt flere samlinger i regi av [avdeling], og debrief i regi av [avdeling]. Jeg har ikke delt mine erfaringer – det er vel sånn at [funksjon] klarer seg selv. Det var en stor debrief i messa på Rygge en ukes tid etter, men det var for mange der til at jeg ville si noe.*

*Jeg har bidratt til at [avdelinger] hadde interne evalueringsmøter. Frem til revisjonene av planen har det bare vært de som jeg daglig samarbeider med, i tillegg til samtaler med de pårørende og pårørendekontaktene. Jeg har laget en samlet skriftlig rapport. Jeg har leid inn en [spesialist] for å se med friske øyne hvordan [spesialistfunksjoner] har ivaretatt de pårørende.*

*Jeg har ikke vært veldig bevisst eller tydelig på dette. Jeg innbiller meg jeg er flink til å dele med mine folk. Jeg er mindre flink til å dele med side- og overordnede.*

*Jeg har delt altfor lite. Jeg har delt med dem jeg jobber med, og prøvd å dele med andre som jeg ikke har fått respons hos. Jeg har det med i arbeidet med planen som vi gjør nå. Vi har hatt formell deling i diskusjoner innad i [egen avdeling] med ansvarsdeling og erfaringsoverføring.*

Sitatene viser at det er større bredde i hvordan informantene har delt sine erfaringer enn det er i utsagn om hvorfor de bør dele sine erfaringer. I forlengelsen av dette er det naturlig å spørre hva som må ligge til rette for at personell skal dele, og hva som påvirker kompetanseoverføringen.

Informantene tok utgangspunkt i at det skal lite til for at man skal dele sine erfaringer. Utover i intervjuene kom det likevel frem at noen forutsetninger må være til stede. Flere av informantene var inne på at det må tilrettelegges arenaer for kompetanseoverføring, og at det mangler formelle rutiner for hvordan man skal dele sine erfaringer med andre. Ett tema som gikk igjen hos alle informantene var *manglende tid*. Det var ikke tid til å gjennomføre en skikkelig erfaringsoverføring og erfaringslæringsprosess – spesielt ikke i hverdagen etter akutfasen.

*Det er dette vi burde gjort mer av i hverdagen [dele erfaringer]. Du har lurt meg inn i en refleksjon som vi burde hatt bedre tid til i hverdagen. Vi blir tvunget inn i en supereffektiv hverdag. Vi gjør en masse teknisk, men vi har aldri tid til å reflektere over hva vi gjør, spesielt ikke rundt menneskelige relasjoner.*

*Det bør jo ikke være sånn. Ubevisst har jeg delt erfaringer gjennom samtaler med andre. Men vi har jo aldri tid til å evaluere, systemet vårt er strukket. Det må settes av tid til erfaringslæring for at den prosessen skal skje.*

*Jeg har ikke fått noe formelt oppdrag, og dermed er det heller ingen som etterspør erfaringer. Organisatorisk er det uklart hvem skal ivareta erfaringene og hvor skal de lagres.*

*Erfaringshåndtering koster tid og ressurser. Det er ikke slik at organisasjonen lærer automatisk. Organisasjonen må sette av tid og personell for å nyttiggjøre seg erfaringene.*

Et stikkord som kan trekkes ut fra empirien synes å være *trygghet*. Denne konkrete krisehåndteringen var tydelig emosjonelt belastende. De involverte fikk forskjellige personlige reaksjoner. Det fant sted mange fortrolige samtaler som informantene ikke ville dele med andre ut over dem som var direkte involvert.

Informantene kom også inn på andre omstendigheter som er styrende for hvorvidt man deler mye eller lite. De påpekte at i denne krisehåndteringen var det ikke avdekket store feil, og dermed var det heller ingen syndebukker som sto lagelig til for hugg. Hadde det vært det, ville de vært mer restriktive med hva de hadde delt. Flere av informantene var også inne på at man gjerne, bevisst eller ubevisst, undertrykker erfaringer som setter en selv eller andre i et dårlig lys. På den annen side sa flere at de gjerne fremhever og roser alt som var bra i håndteringen.



*Jeg tror ikke jeg har vanskeligheter med å dele egne feil. Men nå har vi vel ikke avdekket store feil i selve krisehåndteringen.*

*Jo, det er en del erfaringer som er dyrekjøpte og som krever en fortrolig ramme for å bli delt. I Forsvaret er vi så flinke til å legge merke til feil, ikke til det som er bra. Hvis dette formidles i bruddstykker til utenforstående, kan det senere bli brukt mot vedkommende.*

*Hvis jeg opplever at jeg har gjort en ræva jobb, så slår det inn noen naturlige forsvarsmekanismer. Vi må ta sikte på evalueringer som bevisst går for å avdekke årsaker og ikke syndebukker. For da får vi stempel i panna. Syndebukker og straff. Hvis vi fokuserer på syndebukker, får vi ikke ærlige erfaringslæringsprosesser.*

*Det er lettere å være ærlig med andres feil enn med sine egne. Det er veldig viktig hvilket miljø man deler i.*

*Jeg har ikke delt med dem som bare var nysgjerrige. Eller det er ikke helt sant. Jeg skryter av det vi håndterte på en bra måte, men jeg holder tilbake de tingene der vi har forbedringspotensial. Jeg skryter også av enkeltpersoner.*

*I dette tilfellet er det jo greit fordi ingen gjorde noe galt og ligger klare til hugg. Det hadde vært annerledes hvis noen gjorde noe galt og sto i fare for å bli uthengt. Da ville jeg være veldig forsiktig med formulering av kritikk. Hvis det var min nærmeste sjef og det fikk store konsekvenser hvis det ble kjent, ville jeg være veldig forsiktig med hva jeg sa. Her kommer jo også alvorlighetsgraden inn i bildet.*

*Det har med det systemet vi jobber i å gjøre. Jeg sier hva jeg mener direkte til min nærmeste sjef, men utad er jeg lojal mot han.*

*Vi var i kontakt med veldig mange i løpet av håndteringen, og det var mange forskjellige reaksjoner på å jobbe under stress. Jeg kan skryte av dem som mestret det bra, men jeg plaprer ikke om dem som mestret det dårlig.*

*Ledelsen [på avdeling] vil ikke høre at noen ikke leverte godt nok, jeg føler at diskusjonen om dette temaet blir stoppet. Men jeg mener at i denne situasjonen var det noe man må forvente. Beskyttes de flyoperative på grunn av hierarkiet?*

*I denne saken er mange av erfaringene knyttet til personopplysninger. Ellers finner jeg ingen grunn til å pynte på noe i forhold til organisasjonenes håndtering, eller det som ikke var så bra. Min eller andres ære må ikke stå i veien for utvikling og læring.*

Enkelte av informantenes uttalelser tyder på at militært personell beskytter seg selv mot negativ kritikk. Dette gjør man ved å formulere sine tilbakemeldinger i vendinger som ikke vil virke støtende på andre.

*Helt ærlig, jeg prøver å dele mine erfaringer uten filter. Men som person er jeg ikke så åpen, men jeg prøver, og så er det ikke alltid jeg lykkes. Jeg vil alltid prøve å gi tilbakemeldinger på en måte som gjør dem akseptable for mottakeren. Du kan si veldig mye uten å si det direkte.*

*Jeg tåler dårlig kritikk mot egen person og tar det til følge i forhold til hvordan jeg snakker til andre. Noe må vi tåle uten at det er verdens undergang.*

I praksis viser det seg at informantene er mest komfortable og har delt mest med dem som står dem nærmest. I mindre grupper med likesinnede har de vært åpne og ærlige med hverandre. Det fremkommer at innad i disse gruppene er det stor enighet omkring erfaringene, og de er samstemte i hvordan krisehåndtering bør løses. I den grad noen uttaler seg om kritisk refleksjon,

viser det seg at man må innstille seg på å se ting fra flere perspektiver fordi det er lett å komme i forsvarsposisjon.

*Ærlighetskulturen er blitt bedre i Luftforsvaret med årene, og spesielt i flymiljøene, men åpenhetskulturen holder seg stort sett innenfor egen bransje.*

*Det går mer på grensegangen mellom personlige opplysninger og generelle erfaringer. Derfor var det godt å dele alt mellom oss seks. Vi hadde alle vært tett på og kunne være åpne og ærlige og få lettet på eget trykk.*

*Man må reflektere i fellesskap ut fra flere perspektiver. For å få til dette må man gå inn i rett modus; Man må være åpen for andres syn, ikke ta det som kritikk og gå i forsvarsposisjon.*

*De fleste var fornøyde, men noen reagerte litt sterkere... Jeg burde vært mer imøtekommende og fulgt opp personen rett etterpå. I stedet kom jeg i forsvarsposisjon. Men det er sånt som skjer når det er stress, lite søvn over tid og det blir personlig.*

Noen av informantene er inne på at kompetanseoverføring også kan preges av makt.

*Kunnskap er makt. Jeg tror det er mange som holder igjen kunnskap i frykt for å bli forbigått av andre. Men du får ingen til å si det høyt. Jeg har fundert mye over dette, og kommet frem til at jeg lever best med meg selv og andre med å dele.*

*Ut fra et idealistisk utgangspunkt er det ikke sånn at man har baktanker med å dele eller holde igjen erfaringer. Men realpolitisk sett er det mye maktspill. Hva kan jeg få ut av dette?*

Empirien rundt hvorfor vi skal dele våre erfaringer og hva vi har å tjene på det er i utgangspunktet ganske samstemt. Kort oppsummert sier informantene at i respekt for våre døde kamerater er det vår plikt å bidra til at denne erfaringen kommer til nytte. Flere sier at det gir dem individuell læring og utvikling, samt at de får en helhetsforståelse for hva som skjedde. Ved å dele erfaringene med flere gjør personellet organisasjonen bedre rustet til å håndtere kriser. Etter ulykken ble det snart en klar forventning at den nye kompetansen skulle konkretiseres i en ny krisehåndteringsplan.

Underveis delte informantene sine erfaringer fra krisehåndteringen med de nærmeste samarbeidspartnerne. Etterpå deltok flertallet i formelle debriefer, både med sine nærmeste kolleger og andre samarbeidspartnere under krisen. Det varierer hvor aktivt de har deltatt i debriefene. De fleste har delt aller mest med de nærmeste. Noen har bidratt til skriftlige rapporter, og de som var med på å utarbeide ny krisehåndteringsplan brukte sine erfaringer direkte i dette arbeidet. De har også delt sine erfaringer i uformelle samtaler, men da var de mindre bevisste på at de faktisk har overført sine erfaringer til andre.

I utgangspunktet svarte informantene at det er lite som skal til for at man skal dele sine erfaringer. Likevel kom det frem at noen forutsetninger må være til stede. Flere mente at det må tilrettelegges for arenaer der de kan dele sine erfaringer, og noen etterlyser formelle rutiner for hvordan det skal gjøres. Alle informantene var inne på at det mangler tid til erfaringslæring i hverdagen.

Det kan synes som om trygghet er et samlende stikkord for de forutsetninger informantene mener må være til stede ved en åpen og ærlig erfaringsoverføring. Flere har en oppfatning om at Forsvaret fokuserer på feil og syndebukker, og ansatte beskytter derfor gjennomgående seg selv og andre mot å bli satt i et dårlig lys. Informantene har delt mest med kolleger som står dem nærmest og som er mest lik dem selv, altså i små grupper i tillitsfulle omgivelser. I disse situasjonene ga de uttrykk for at her kunne de føle seg trygge og være åpne, ærlige og enige. Noen ser det som nødvendig med mental forberedelse for ikke å gå i forsvarsposisjon hvis de skal reflektere over erfaringer i større fora.

## Analyse og tolkning – kompetanseoverføring til andre

I Luftforsvaret er alle familiære med begrepet debrief. Debriefing er helt vanlig etter operasjoner, trening, øvelser og andre tjenesteoppdrag der det er relevant å dele informasjon med flere. I Forsvarets elektroniske engelsk-norske ordbok som ligger på intranett (Clue 8.1) oversettes *debrief* til norsk slik:

- Verb. Avhøre, utspørre, samle opplysninger fra
- Verb. (mil.) motta tilbakereportering (fra person som har gjennomført et oppdrag)
- Verb. (mil.) avhøre (en pilot etter fullført oppdrag)

Debriefing innebærer normalt både å utveksle konkrete erfaringer og å reflektere over hva erfaringene forteller oss. Det resulterer som oftest i at diskusjonen ender med forslag til tiltak for å gjøre ting bedre neste gang.

Etablerte rutiner for debriefing er en del av *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* som fremmer erfaringslæring i organisasjonen. Empirien gir sterk støtte til vår innledende påstand om at Luftforsvaret som lærende organisasjon i hovedsak er knyttet til begrepet absorptiv kapasitet, men at den også gjenkjennes i Peter Senges teori om systemisk tenkning (se s. 18 – 19).

Det fruktbare ved Peter Senges teori illustreres best i empirien om verdien ved å dele erfaringer. Informantene var gjennomgående tydelige på at erfaringene må deles med andre i Luftforsvaret for at organisasjonen skal kunne nyttiggjøre seg den nye kunnskapen. De viste stor bevissthet rundt at de enkeltes erfaringer må deles og brukes i utviklingen av ny krisehåndteringsplan, slik at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen.

Empirien støtter også vår antakelse om at offiserer er bevisste på at de som enkeltindivider lærer og utvikler seg gjennom å dele erfaringer med andre, herunder også at de får større helhetsforståelse av hva de har vært med på.

Empirien indikerer at offiserer generelt har stor subjektiv mestringstro. Informantene mente at deres erfaringer var relevante og viktige å dele for at Luftforsvaret skal forbedre sin evne til å håndtere kriser. Flere av informantene uttalte seg i vendinger som vitner om at det styrker selvbildet at egne erfaringer bidrar til å gjøre flere i Luftforsvaret gode. I dette perspektivet fremmer faktoren *individet* erfaringslæring i Luftforsvaret.

Alle informantene hadde deltatt ved erfaringsdelinger etter ulykken i en eller annen formell kontekst. Et overveiende flertall hadde deltatt ved flere formelle debriefinger, noen hadde deltatt i utarbeidelsen av skriftlige rapporter, og flere trakk frem at utarbeidelsen av ny krisehåndteringsplan var en del av deres erfaringsoverføring. Disse formelle erfaringsdelingene kan sees på som en systematisk og metodisk del av erfaringshåndteringen. Her fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringsdelingen.

Debriefing viser at Luftforsvaret ser at det er relevant og viktig å få vite hva personellet har erfart etter øvelser, operasjoner, krisehåndtering og andre hendelser. Luftforsvaret legger til rette for kommunikasjon og deling gjennom debriefene i etterkant. Her deltar som regel alle involverte aktører, uavhengig av organisatorisk tilhørighet. Empirien viser at det har vært flere debriefinger i både små og store fora, og at de sentrale aktørene har deltatt på opptil flere av disse.

Informantene var mindre bevisst den uformelle delingen de hadde bidratt med i samtaler med andre. Alle har delt og diskutert sine erfaringer med nære kolleger eller andre det har vært relevant for dem å gjøre det med. Brevet fra Luftforsvarsstaben (2010) poengterer at den uformelle delingen også påvirker ledere og medarbeidere i forhold til hvilken retning og innretning organisasjonen bør ha. De enkelte ansattes relasjoner, posisjonering og maktforhold er sammenhenger som kan spille avgjørende roller for hvilke erfaringer som vektlegges i prosessen med å forbedre Luftforsvarets evne til krisehåndtering. I den uformelle delingen er det *Luftforsvarets organisasjonskultur* som fremmer erfaringslæringen. Personellet bruker sine kontakter, sin posisjon eller sin makt til å videreformidle sine erfaringer til dem som beslutter endringene. Den uformelle delingen støtter i liten grad en systematisk og metodisk tilnærming til erfaringslæring, men den er like fullt med på å påvirke erfaringslæringen. Kanskje er den også et nødvendig element for å få prosessen til å fungere.

De fleste informantene syntes generelt å være lite bevisst effekten av den uformelle delingen. De syntes i større grad å være opptatt av at Luftforsvarets organisasjonsstruktur skal ivareta en systematisk og metodisk innhenting, bearbeiding og lagring av deres erfaringer fra krisehåndteringen. Når de involverte ikke har et bevisst forhold til hvilken effekt den uformelle delingen har og hvilke ulogiske krefter det kan sette i gang, mister de også sin mulighet til å bevisst styre erfaringslæringen mot det de synes er viktig. De som derimot har et bevisst forhold til denne prosessen, vil i mye større grad kunne påvirke erfaringslæringen. *Luftforsvarets organisasjonskultur*

fremmer altså erfaringslæring gjennom den uformelle erfaringsdelingen; offiserene må bare være bevisst *hvordan* den fremmer erfaringslæring for å kunne påvirke effekten.

Informantene fortalte at de i varierende grad hadde bidratt aktivt med sine erfaringer på debriefene. Noen var inne på at de hadde tilrettelagt for debriefene og ikke så seg selv som bidragsytere i det aktuelle forum. Andre hadde ikke opplevd at en arena for dem var til stede. Disse informantene indikerte at det ikke fantes formelle føringer for hvor og hvordan de skulle dele sine erfaringer med dem de anså var mest relevant å dele med. Flere av offiserene er preget av den byråkratiske strukturen; de finner det vanskelig å dele sine erfaringer hvis de ikke treffes av spesifiserte rutiner som forteller hvordan de skal gjøre det. I den grad offiserene forventer at det må finnes rutiner for hvordan den enkelte skal dele sine erfaringer systematisk og metodisk til andre, kan vi altså si at *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmer erfaringslæringen.

Manglende tid er et stikkord som går igjen i informantenes syn på erfaringslæringsprosessen. De har en klar bevissthet om at erfaringslæring ikke skjer av seg selv. Om organisasjonen skal klare nyttiggjøre seg av de erfaringene hver enkelt har fått, må det settes av tid og ressurser.

I etterkant av Kebnekaise-ulykken var det brukt tid på å gjennomføre de formelle debriefene som del av den metodiske og systematiske erfaringshåndteringen. I dette perspektivet kan det synes som om innsamling av erfaringer er en enkel prosess. Som vist varierer det imidlertid hvor stort utbytte informantene har hatt av disse erfaringsdelingene. Debriefene ivaretar bare overføring av erfaringer internt mellom aktørene. For at organisasjonen skal kunne utnytte informasjonen fra noen få, må det legges til rette for kommunikasjon mellom enheter internt, og det kreves en viss grad av overlapping mellom enheter.

På dette stadiet i erfaringslæringsprosessen etter krisehåndteringen ser vi et tydelig brudd i forhold til en systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Krisehåndteringen faller ikke inn under de etablerte rutinene for erfaringshåndtering som Luftforsvaret har definert: Det er ikke flytrygging og heller ikke rutinemessig kvalitetssikring av styrkeproduksjon, fredsmessig drift eller operative innsatsstyrker.

Luftforsvaret har sine oppdrag og resultatkrav. Organisasjonen har rutiner, regler og prosedyrer for hvordan det aller meste skal foregå. I tillegg er

Luftforsvaret preget av knapphet på alle ressurser i forhold til de oppdrag det er satt til å løse.

Erfaringslæringsprosessen etter Kebnekaise-ulykken kunne ikke planlegges på forhånd. For at personellet og organisasjonen skal lære av sine erfaringer, kreves det tid og ressurser som ikke er dedikert og formalisert gjennom beskrevne oppdrag. I en presset hverdag er det lettere å fokusere på de oppdragene som er formalisert enn å prioritere tid og ressurser til erfaringslæring om krisehåndtering som ikke er formalisert. I kampen om ressursene blir det da et spørsmål om hva som er viktigst å gjøre. I forhold til Luftforsvarets overordnede oppdrag og mål vil evnen til bedre å kunne håndtere kriser som Luftforsvaret kan tenkes å trenge i fremtiden, bli nedprioritert. Her er det *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* som hemmer erfaringslæringen etter kriser ved at slik læring ikke faller inn under formaliserte oppdrag.

Informantene formidlet at det er en del forutsetninger som må være til stede for at offiseren skal dele sine erfaringer med andre. Foruten den strukturelle tilretteleggingen må offiserene føle trygghet og tillit for at de skal dele sine erfaringer åpent og ærlig. Denne tryggheten og tilliten får de på små arenaer sammen med de aller nærmeste kolleger og likesinnede. Flere av debriefene har vært gjennomført der aktører fra flere fokusområder i krisehåndteringen har vært samlet. Størrelsen på gruppen og hvem som er representert i den, ser ut til å ha begrenset hvor mye enkelte har delt av sine erfaringer.

Informantene formidler at Forsvarets organisasjon har en tendens til å fokusere på feil. En av informantene sier også rett ut at debriefingen

*...var mer selvpisking i forhold til hva vi gjorde feil.*

Videre oppfatter flere informanter at Forsvaret har en tendens til å lete etter syndebukker, i stedet for å finne årsaker til de feilene som er gjort og lære av dem. I denne spesielle krisehåndteringen ble det ikke begått store feil, og det var dermed ikke vanskelig å dele alle erfaringer.

Forsvarets kultur fremmer en idealoffiser som er dyktig, rasjonell og handlekraftig i enhver situasjon. Vårt inntrykk, som støttes av empirien, er at offiseren generelt har stor subjektiv mestringstro og et godt selvbilde. Samtidig utsetter man nødvendig sin egen eller andres mestringstro og selvbilde



for å bli nedgradert. Sagt med andre ord: Man unngår å dele erfaringer som kan sette en selv eller andre i et dårlig lys, noe som vil resultere i lavere mestringstro og et dårligere selvbilde. Til gjengjeld deler man mer enn gjerne erfaringer som kan styrke og bygge opp både mestringstro og selvbilde. På denne måten opprettholder vi bildet av idealoffiseren som forsvarskulturen har skapt, og som den enkelte offiser har integrert i seg selv. Faktoren *individet* synes altså i dette tilfellet å hemme erfaringslæringen, ettersom behovet for stor subjektiv mestringstro og et sterkt selvbilde styrer hvilke erfaringer individet deler.

*Luftforsvarets organisasjonskultur* preger kompetanseoverføringen til andre i stor grad. Det er to «udyr» Luftforsvarets offiserer absolutt ikke vil komme i nærkontakt med, og det er syndebukken og den handlingslammede. Begge to er skapt av forsvarskulturen og har sitt utspring i idealoffiseren. Den handlingslammede er vrengebildet av idealoffiseren, som fremfor noe er handlekraftig. Syndebukken kan tenkes å ha opphav i den spesielle kulturen ansatte i Forsvaret har for å feire andres feil og tabber — i hvert fall så lenge det ikke skjer tap av menneskeliv. Feil og tabber resulterer for eksempel i at den som har gjort feilen, må kjøpe en kasse øl til kollegene. Motsatt har forsvarskulturen ingen tradisjon for å feire egne og andres suksesser.

Begge disse udyrene skader offiserenes selvbilde og omdømme. Er forholdet alvorlig nok, vil det få negative konsekvenser for fremtidig karriere, og mot dette beskytter offiseren seg selv og andre så godt han kan. Forsvarets fokus på feil og de konsekvenser det kan få for offiseren har derfor stor betydning for hvor åpent og ærlig offiseren deler sine erfaringer med andre. Empirien tyder også på at *makt* påvirker erfaringslæringen. Flere informanter gir uttrykk for at offiserer deler eller holder tilbake erfaringer alt etter om det fremmer egne interesser eller ikke. Sett i dette perspektivet hemmer *Luftforsvarets organisasjonskultur* erfaringslæringen.

De fleste forsvarsansatte deler åpent og ærlig i små grupper med sine nærmeste kolleger og samarbeidspartnere. Her føler de seg trygge og har tillit til at de selv eller andre ikke blir utlevert på en ufordelaktig måte. Empirien viser også at de i stor grad er enige med hverandre. Dette er naturlig ut fra antakelsen om at gruppen de deler innenfor, har sine erfaringer fra samme perspektiv på hendelsen, og dermed er ikke de involverte så forskjellige fra hverandre.

Teoretisk har vi redegjort for at erfaringsdeling kan være preget av tvil om egne evner, frykt for å gå mot etablerte normer eller å ødelegge etablerte

relasjoner, sammen med et sterkt behov for å hevde egne tanker og ideer. Når man deler i små grupper der alle har til dels sammenfallende erfaringer, får man tilfredsstilt behovet for å hevde sine egne tanker og ideer, samtidig som man sannsynligvis slipper unna ubehaget ved å forklare, overtale og rettferdiggjøre sin overbevisning for andre (von Krogh et al., 2005). Det vil være komfortabelt for de involverte, men erfaringslæringsprosessen hemmes av at det ikke presenteres forskjellige perspektiver som man reflekterer over. På en annen side kan det være et godt utgangspunkt for erfaringslæringen at alle bidragsytere får dele på en arena der de føler seg trygge, og at erfaringer fra et begrenset perspektiv bearbeides her og fremmes videre i erfaringslæringsprosessen som relevante erfaringer fra et perspektiv i en større helhet.

Noen av informantene ga uttrykk for at det er nødvendig å mentalt innstille seg på kritisk refleksjon i fellesskap. Dette støtter vår antakelse om at offiserer på generelt grunnlag vil ha en relativt høy subjektiv mestringstro, og at de er villige til å argumentere sterkt for sin egen oppfatning av hva som er riktig, viktig og relevant. Det kan også sees i sammenheng med at offiseren beskytter sitt selvilde og omdømme i tråd med idealoffiseren. Å innrømme at andres synspunkter er bedre, er for noen ensbetydende med nederlag. Informantene ser verdien av kritisk refleksjon i fellesskap, men i praksis kan det synes som om det er lettere å gå i forsvarsposisjon enn å innrømme andre rett. I så henseende hemmer *individet* erfaringslæringen i Luftforsvaret.

Dersom offiserer først deler sine erfaringer på en arena der de er trygge, vil det være større sannsynlighet for at det kan bli en åpen og ærlig erfaringsdeling. Man vil også lettere kunne justere sine synspunkter i forhold til hva de andre presenterer. På denne måten vil offiserens personlige knytning til erfaringen reduseres, noe som i neste omgang gjøre det lettere å kritisk reflektere over flere perspektiver. Dette forutsetter at Luftforsvarets organisasjonsstruktur legger til rette for erfaringslæringsprosessen gjennom å prioritere tid og ressurser for at erfaringene skal bli delt og bearbeidet i flere stadier og på flere nivåer. Empirien viser at det ikke har vært lagt til rette for dette i så stor grad som informantene kunne ønske. I så måte har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

## Oppsummering – kompetanseoverføring til andre

Offiserer har generelt stor subjektiv mestringstro. Informantene mener at deres erfaringer er relevante og viktige å dele for at Luftforsvaret skal forbedre sin evne til å håndtere krise. I dette perspektivet fremmer faktoren *individet* erfaringslæring i Luftforsvaret. Samtidig setter offiserene nødig sin egen eller andres mestringstro og selvbilde i fare for å bli nedgradert. I denne forstand kan *individet* hemme erfaringslæringen, fordi behovet for stor subjektiv mestringstro og et sterkt selvbilde styrer hvilke erfaringer det deler.

Alle informantene deltok etter ulykken ved erfaringsdelinger, både i formelle og uformelle kontekster. De formelle kan sees på som en systematisk og metodisk del av erfaringshåndteringen. Her fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringsdelingen. Den uformelle delingen støtter i liten grad en systematisk og metodisk tilnærming til erfaringslæring. I den grad offiseren forventer at det må være formaliserte oppdrag og rutiner for hvordan den enkelte skal dele sine erfaringer med andre, hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Intervjuene viser at det ikke har vært prioritert tid og ressurser for at erfaringer skal bli delt og bearbeidet i flere stadier og på flere nivåer i så stor grad som informantene kunne ønske. I så måte har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

På den annen side har *Luftforsvarets organisasjonskultur* også fremmet den uformelle erfaringslæringen. Dette skjer ved at personellet bruker sine kontakter, sin posisjon eller sin makt til å videreformidle sine erfaringer til dem som beslutter endringene.

*Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer imidlertid også erfaringslæringen gjennom organisasjonens tradisjonelle fokus på feil, med de konsekvenser det kan få for offiseren. Dette har stor betydning for hvor åpent og ærlig offiseren deler sine erfaringer med andre. I tillegg synes det som om enkelte offiserer deler eller holder tilbake erfaringer alt etter hvordan det fremmer egne interesser.

## Fase 3 – Utvikling av ny krisehåndteringsplan

Dette underkapitlet vil handle om behovet for å utvikle en ny krisehåndteringsplan for Luftforsvaret høsten 2012, hvordan arbeidet ble igangsatt og status for planen ved utgangen av året.

På ulykkestidspunktet hadde Luftforsvaret en plan for krisehåndtering. Denne var imidlertid beregnet på hendelser med personell i internasjonale operasjoner. I tillegg var informantene i liten grad kjent med denne planen.

*Jeg hadde ikke noe planverk med meg, og jeg tror ikke sjef [avdeling] støttet seg til sitt eget. Sånn sett var det ikke noen etablerte rutiner, veien ble til mens vi gikk. Det var spesielt siden vi en god stund ikke hadde full oversikt over omfanget.*

Krisehåndteringen avdekket at det var mangler i gjeldende krisehåndteringsplan. Det oppsto snart tydelige forventninger om at det måtte utvikles en ny. Samtidig erkjente flere av informantene at Luftforsvaret ofte nøyer seg med å redigere noe gammelt for å skape det nye.

*Vi har en kultur for å ta avgjørelser på gamle erfaringer. Jeg trenger bare planen jeg skrev sist gang, så lager jeg en ny med den gamle som mal.*

*Jeg håper det ikke bare blir en redigering av den eksisterende planen, men at vi tenker nytt om helheten.*

Informantenes forventninger til den nye planen favnet vidt. Først og fremst skulle den gjøre Luftforsvaret bedre rustet til å håndtere kriser i fremtiden. Videre burde den gi større bevissthet om, helhetsforståelse for og sammenheng i Luftforsvarets krisehåndtering. Informantene antok også at den nye planen ville resultere i strukturelle endringer. Enkelte påpekte at det i slike situasjoner ikke nødvendigvis er planen i seg selv som er viktigst. Det er i prosessen mot utviklingen og implementeringen av planverket at læringen skjer, og det er først når den implementeres ute på luftvingene at det skapes

bevissthet, helhetsforståelse og sammenheng rundt krisehåndtering. Et par av informantene var også inne på at det er ikke sikkert det blir prioritert ressurser for å øve og trene på et nytt planverk. Videre vil den nye planen kanskje ikke resultere i strukturelle endringer, ettersom denne type krisehåndtering er noe Luftforsvaret sjelden gjør i praksis.

Alle informantene hadde et håp om at egne erfaringer skulle gjenspeiles i den nye planen. En av informantene tilkjennega et håp om at egen rolle i krisehåndteringen skulle bestå.

*Nå får vi ett planverk som gjelder for alle kriser. Jeg tror det vil ha stor betydning. Jeg mener krisehåndtering er universell, uansett planverk, gammelt eller nytt. Det viktigste er at man har et rammeverk å ta utgangspunkt i.*

*Jeg tror den største endringen blir at vi får en mer helhetlig bevissthet omkring krisehåndtering og kompleksiteten rundt det i hele Luftforsvaret. Det er ikke nødvendigvis selve revisjonen av planen som er viktigst, men implementeringen av den; når vi reiser rundt til luftvingene og hjelper dem å skrive sine egne krisehåndteringsplaner på grunnlag av denne. Denne planen er ikke verdt en dritt hvis ikke den avdelingen som er rammet, har en plan som henger sammen med vår.*

Til tross for at det var en tydelig allmenn forventning om at noen måtte utvikle en ny plan, kan det se ut som om det var én offisers initiativ som gjorde at arbeidet etter hvert ble satt i gang. Dette skjedde først i september 2012.

*Jeg har måttet være pådriveren for å få gjennomført evaluering og endring av planen. Der måtte jeg bruke en del trykk for å få det i gang. Nå ser det ut til at vi får læring av det.*

Dette påtrykket resulterte i at det ble nedsatt en arbeidsgruppe. Arbeidsgruppens mandat (vedlegg 3) konstaterte at GIL og Luftforsvaret hadde mangler i sine krisehåndteringsplaner, og at man derfor skulle starte et arbeid for å

utvikle og etablere GILs nye krisehåndteringsplan. Mandatet ga to oppdrag til arbeidsgruppen. Det ene gikk ut på å evaluere Luftforsvarets håndtering av Hercules-ulykken ved Kebnekaise og første års oppfølging etterpå. Det andre oppdraget var å utarbeide et nytt planverk for krisehåndtering i Luftforsvaret. Mandatet var tydelig på at erfaringene etter ulykken med Hercules C-130J skulle brukes i utarbeidelsen av planen. Mandatet listet også opp spesifikke sider ved krisehåndteringen som skulle evalueres. Et utkast til planen skulle presenteres for Stabsmøtet i Luftforsvarets ledelse 3. desember, og arbeidet skulle være avsluttet innen utgangen av 2012.

Arbeidsgruppen var helt fra starten av enige om at det trengtes en plan som klargjorde både rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering i Luftforsvaret. På et tidspunkt uttalte ett av medlemmene:

*Det finnes ekstremt mange regelryttere. Hvis det ikke er bestemt at jeg skal gjøre noe, gjør jeg det ikke. Det ender opp i følelsesmessige reaksjoner og ømme tær i forhold til hva offiseren er forberedt på å bidra med.*

Gruppens medlemmer ble enige om hvilke aktører som var involvert i eller berørt av krisehåndteringen, og som det var interessant å innhente evalueringer fra. Man påpekte at det var viktig å innhente erfaringer fra flere perspektiver; dette skulle gi et nyansert bilde av hvordan Luftforsvaret håndterte krisen.

Medlemmene var også inne på at det var nødvendig å evaluere de forskjellige fasene i krisehåndteringen — dette for å forstå hvordan de forskjellige organisasjonene samspiller. Gruppen var samstemt i at evalueringen skulle formidle aktørens syn på Luftforsvarets håndtering av ulykken. Hensikten med evalueringen var å lære av det som ble gjort og forbedre Luftforsvarets evne til krisehåndtering. Ansvar for å innhente de spesifiserte evalueringene ble fordelt mellom alle arbeidsgruppens medlemmer. Gruppen var enig om at tidsfristen for å få inn evalueringene skulle settes til 24. oktober.

Ett av gruppens medlemmer hadde allerede begynt å utarbeide et overordnet rammeverk for GILs krisehåndteringsplan. Det var planlagt overlevert til saksbehandlernivået og resten av arbeidsgruppen medio oktober, slik at disse kunne utarbeide detaljene. Deretter var intensjonen å sende utkastet ut til høring. Høringsinstanser skulle være aktører som hadde levert sine

evalueringer, samt luftvingene i Luftforsvaret. Høringene skulle sikre at alle erfaringer ble reflektert i den nye planen.

På de neste møtene presenterte gruppens medlemmer status på sine ansvarsområder. Vårt inntrykk er at de færreste av evalueringene det var enighet om å få inn, faktisk kom arbeidsgruppen i hende. Bare ett av gruppens medlemmer fikk inn alle evalueringene han fikk ansvaret for og presenterte disse for resten av gruppen, men selv dette skjedde først over en måned etter den opprinnelige tidsfristen arbeidsgruppen hadde satt. De øvrige medlemmene forskjøv stadig fristene for evalueringene, eller de sluttet å nevne dem.

Rammeverket til krisehåndteringsplanen ble overlevert saksbehandlernivået som planlagt medio oktober. De som var med på utviklingen av planen følte seg trygge på at deres erfaringer vil bli reflektert i planverket. Samtidig var noen inne på at en slik plan skal innom flere nivåer før den blir endelig godkjent, og systemet er overkant tungrodd.

*Usikkerheten rundt arbeidsgiveransvaret var så ubehagelig at jeg har krevd å få være med i arbeidsgruppen for å få med evaluering av meg og mine.*

*Jeg skriver planen. Det er bukken og havresekken på mange måter.*

*Vi får komme med innspill til den nye planen, og vi får lese gjennom underveis, men jeg vet ikke hvor det stopper. Vi jobber i et vanvittig byråkratisk system. Jeg føler jeg får gehør for mine erfaringer hos [xxx] som skriver på planen. Men det er ikke godt å si hva som skjer på veien gjennom hierarkiet før den til slutt skal godkjennes av GIL.*

Et par av informantene var inne på at erfaringer kan holdes tilbake hvis de kan resultere i noe som beslutningstakere ikke er villige til å gi, eller hvis erfaringene ikke er sammenfallende med synet til dem som støtter beslutningstakernes syn.

*Det ligger alltid en fare i at mine konklusjoner er at jeg krever mer folk, mer makt, tilkjempe meg mer, og at de dermed blir holdt tilbake. Mistanken om at det ligger skjulte motiver bak.*

Fra slutten av oktober sakket fremdriften i utviklingen av planen akterut. Arbeidsgruppen hadde de to første møtene i september med to ukers mellomrom, men så tok det syv uker før neste møte. På dette arbeidsgruppemøtet skulle man ha en grov gjennomgang av rammeverket for planen. Planutkastet var sendt ut til alle før møtet, men bare tre av gruppens medlemmer deltok, og bare ett av dem hadde lest planen før gjennomgangen. Det faktum at saksbehandlernivået etterlyste prinsipielle avklaringer for innholdet i planen ble også påpekt i arbeidsgruppen. Et medlem mente at det ikke var et problem å skrive ferdig planen før jul, men påpekte at det måtte tas noen prinsippavgjørelser om hvilke funksjoner krisehåndteringsgruppen ved en hendelse skulle bestå av, og hvilke erfaringer etter Kebnekaise-ulykken som burde gjenspeiles i den nye planen. Det ble snart åpenbart at arbeidet kunne ha vært grundigere. Eller som en av informantene sa det:

*Det har vært en dårlig planprosess i forkant av revisjonen av planen, erfaringene kommer til uttrykk rett i planen. Jeg vil påstå at analysen er gjort en kveld på et hotellrom av to røvere før det kommer i skrifts form.*

Etter dette møtet ble nye føringer sendt til saksbehandlernivået. Disse føringene gikk i hovedsak på at det var to hovederfaringer som måtte klargjøres i planen: Hvem gjør hva, og hvor langt skal vi strekke oss i forhold til oppfølging av de etterlatte. Videre ble det stadfestet at planen skulle dekke både akuttfasen og oppfølgingen av de pårørende i etterkant. Etter noe diskusjon ble det også fastslått hvilke stillingsfunksjoner som burde utgjøre krisehåndteringsgruppen.

I begynnelsen av desember 2012 ble en ny ramme for planen presentert for arbeidsgruppen. Heller ikke på dette møtet var gruppen fulltallig, men det var andre til stede enn dem som deltok på forrige møte. Diskusjonene svingte fra det overordnede og prinsipielle til detaljer rundt hvilke ord som skulle brukes, uten at planen egentlig kom noe nærmere målet. Arbeidsgruppens



innspill var lite konkrete, det vil si lite egnet til å gi saksbehandlerne noe å utvikle planen videre fra.

Aktiviteten i arbeidsgruppen ble drevet av to personer; den ene tok ansvar for utviklingen av planen, mens den andre innhentet evalueringer som belyste oppfølging og etterarbeid i forbindelse med krisehåndtering. De tre øvrige medlemmene bidro i liten grad til løsningen av oppdraget.

I desember 2012 syntes gruppens medlemmer å være enige om at den delen av planen som beskriver akutfasen i Kebnekaise-ulykken var grei. På dette tidspunktet var oppfølging og etterarbeid [i inntil 14 måneder] ennå ikke beskrevet i planen. Det var nettopp her Luftforsvaret opplevde de største utfordringene i forbindelse med flystyrten i Kebnekaise. Arbeidsgruppen hadde likevel ambisjoner om å fremlegge et planutkast for stabssjefen i Luftforsvaret før utgangen av 2012.

På dette stadiet i arbeidet avsluttet jeg observasjonen i arbeidsgruppen. Etter mitt syn er informantenes stemmer svært dekkende for status for erfaringslæringsprosessen etter krisehåndteringen ved Kebnekaise-ulykken:

*Jeg stiller spørsmålstegn ved hvorvidt Luftforsvarets ledelse synes krisehåndtering er viktig. En så alvorlig ulykke, og så tar det ni måneder fra vi registrerer at vi har store mangler i planverket for krisehåndtering før det blir iverksatt arbeid.*

*Jeg er overrasket over den manglende gjennomføringsevnen fra erfaringene blir gjort til det iverksettes arbeid for å evaluere og iverksette tiltak for å bli bedre.*

*Det virker ikke som arbeidet med revisjonen av planen går veldig fort. Den mangler prioritet. Det virker som det er vanskelig å få [avdeling] til å få et eierforhold.*

*På en måte er det enkelt å si at Luftforsvaret har lært masse, men det er ikke helt sant. Vi har reflektert masse, men ingenting er endret. Om tre år er ingen av oss her, hva kan de da?*

*Per nå er det bare de som var involvert som har lært, ikke  
Luftforsvaret som organisasjon.*

*Hvis noe skjer nå, har jeg ikke noen flere ressurser eller mer  
kompetanse eller nytt planverk for å håndtere dette.*

Oppsummert kan vi si at krisehåndteringen ved Kebnekaise-ulykken avdekket mangler i gjeldende krisehåndteringsplan, og det var tydelige forventninger om at det måtte utvikles en ny. Samtidig var det hovedsakelig én offisers initiativ og påtrykk over tid som resulterte i at en arbeidsgruppe ble nedsatt. Gruppen fikk mandat til å evaluere krisehåndteringen og utvikle en ny krisehåndteringsplan på bakgrunn av evalueringen.

Forventningene til den nye planen favnet stort. Først og fremst skulle den gjøre Luftforsvaret bedre til å håndtere kriser i fremtiden. Målet var å skape en større bevissthet om, helhetsforståelse for og sammenheng i krisehåndteringen i Luftforsvaret.

Arbeidsgruppen erkjente behovet for rolleavklaringer og rammer, og disse behovene måtte skrives inn i en ny plan. Målet var å innhente evalueringer av Luftforsvarets krisehåndtering fra flere perspektiver for å ha et best mulig grunnlag å utvikle planen fra. Medlemmene av arbeidsgruppen fordelte ansvaret for å innhente evalueringene seg i mellom. Parallelt startet utarbeidelsen av de overordnede rammene for den nye planen, mens detaljarbeidet ble tidlig overlatt til saksbehandlernivået. Etter de to første møtene i september/oktober sakkett arbeidet akterut. Under halvparten av de ønskede evalueringene var kommet arbeidsgruppen i hende primo november, og arbeidet ble mindre strukturert og konstruktivt.

Ved utgangen av 2012 var det ni måneder siden ulykken med Hercules C-130J. Mandatets tidsfrist for Luftforsvarets ledelse var passert, men planen var på langt nær ferdig. Informantene hevdet at dette vitnet om lav prioritet fra Luftforsvarets ledelse. Flere ga uttrykk for at Luftforsvarets organisasjon fortsatt ikke hadde lært noe av erfaringene fra krisehåndteringen.

## Analyse og tolkning – krisehåndteringsplan

Forventningene om at erfaringene fra Kebnekaise-ulykken skulle resultere i en ny plan for krisehåndtering, samt forventningene om hva den nye planen vil bety for Luftforsvaret, kan sees som et resultat av faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*. Offiserene er vant til at ansvar og gjøremål i organisasjonen er formalisert gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Når den tydeligste erfaringen fra Kebnekaise-ulykken var at Luftforsvaret manglet tydelige rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering, er det opplagt at det forventes en plan der dette er skriftlig beskrevet. I dette ligger også en erkjennelse av ulempene ved offiserenes tjenestemønster, der alle bytter stilling relativt ofte, slik at det er stort gjennomtrekk av personell på alle avdelinger. Luftforsvarets måte å lagre tilegnet organisatorisk kompetanse på er å skrive det ned i formelle prosedyrer, slik at nye offiserer kan nyttiggjøre seg av kompetanse som er tilegnet gjennom andres erfaringer. I dette perspektivet fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Flere av informantene hadde til dels store forventninger den nye planen. Den skal skape større bevissthet om og helhetsforståelse for krisehåndtering, kort sagt gjøre Luftforsvaret bedre til å håndtere kriser i fremtiden. Dette kan sees som en indikasjon på at den typiske offiser er vant til å betrakte prosedyrer som summen av alle erfaringer og vellykkede løsninger. Når det er skrevet ned, har man en fasit for hvordan man skal løse oppgaven, og offiseren kan bare konsentrere seg om å følge prosedyrene korrekt. Fordelen er at ting forhåpentlig kan gå på skinner, ulempen at det hemmer nytenkning, prøving og feiling og dermed erfaringslæring.

Andre av informantene ga et langt mer nyansert og realistisk bilde av hva en ny plan faktisk kan bety for Luftforsvaret. Her kom det frem at det ikke er selve planen, men prosessen med å utvikle og implementere en slik plan i Luftforsvaret som skaper den organisatoriske læringen. Noen hadde begrensede forventninger til hvor store endringer planen faktisk vil resultere i, og om Luftforsvaret ville prioritere ressurser for å øve og trene på planen, slik at den ble implementert på en god måte.

Vi har tidligere belyst Luftforsvaret som lærende organisasjon med teorien om absorptiv kapasitet. De fleste som bruker begrepet argumenterer for at slik kapasitet langt på vei er en funksjon av tidligere kunnskap. Kapasiteten vil altså være sterkt preget av forventninger knyttet til hva man tidligere har erfart (Cohen og Levinthal, 1990; Kim, 1998; Zahra og George, 2002,

referert av Jacobsen og Thorsvik, 2007). Vi har gjengitt to sitater som sterkt støtter denne påstanden og viser at Luftforsvaret oftest benytter seg av såkalt utnyttende læring (se s. 20). Hvis en organisasjon arbeider mye med å forbedre eksisterende rutiner og prosesser, kan man lett ende med å stagnere fordi det er vanskelig å samtidig fange opp og undersøke nye og alternative muligheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 330). Informantenes utsagn viser en tydelig bevissthet i organisasjonen om at man i stor grad flikker på noe man har fra før når man skal lage noe nytt. Dette aspektet ved *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæringen i organisasjonen.

Til tross for en tydelig forventning om at det måtte utvikles en ny plan for Luftforsvaret, kan det se ut som om det var én offisers initiativ som gjorde at arbeidet ble satt i gang. Dette skyldes trolig det vi tidligere har omtalt som et brudd i forhold til en systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Med dette menes alt som kom etter de formelle debriefingene. Utviklingen av planen falt ikke inn under de etablerte rutinene for erfaringshåndtering som Luftforsvaret har definert, eller noe annet formalisert oppdrag. I en hektisk hverdag og i kampen om knappe ressurser var det ingen med formell makt i strukturen som iverksatte arbeidet. Det kan også tenkes at kompleksiteten, størrelsen og de mange organisasjonsnivåene i Luftforsvaret har hemmet kommunikasjonen og dermed informasjonsflyten. Dette kan ha resultert i at erfaringene og forventningene om en ny plan som oppsto ett sted i organisasjonen, brukte relativt lang tid gjennom hierarkiet før ledelsesnivået kunne fatte en beslutning om å utvikle en ny plan. Vi tror likevel ikke dette var årsaken. Snarere synes det som om Alle ventet at Noen eller Andre skulle gjøre det, men inntil videre gjorde Ingen det, i mangel av et formalisert oppdrag og i kampen om knappe ressurser. I dette tilfellet har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

På dette stadiet i erfaringslæringsprosessen der *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen, har imidlertid *individet* fremmet erfaringslæringen. Vi kan tolke offiserens initiativ og påtrykk over tid som uttrykk for en sterk subjektiv mestringsstro, noe som tilsier stor tro på egen kompetanse og egne forutsetninger for å bidra til utviklingen av planen. Den subjektive mestringsstroen påvirker motivasjon og innsats, og den vil også påvirke hvordan medarbeideren håndterer opplevd stress og angst. Den vil også påvirke hvilke situasjoner, aktiviteter og omgivelser medarbeideren oppsøker (Lai, 2004).

Offiseren som øvde påtrykk, hadde et sterkt engasjement for erfaringslæringen etter denne krisehåndteringen, og hans indre motivasjon har åpenbart vært

en sentral drivkraft for å drive erfaringslæringsprosessen videre. Dette støttes av vår anførsel i teorikapitlet om offiserens vurdering av hvor viktig egne erfaringer er, og at hans eget bidrag til utviklingen av GILs krisehåndteringsplan vil være essensielt i forhold til erfaringslæringen. Videre støttes også vår antakelse om at offiserer med relativt høy subjektiv mestringstro er villige til å argumentere sterkt for sin egen oppfatning av hva som er riktig, viktig og relevant.

I dette stadiet av erfaringslæringsprosessen har *individet* fremmet erfaringslæringen. At individet kan spille en avgjørende rolle er ikke et unikt tilfelle; dette er også beskrevet i mer generelle vendinger i brevet fra Luftforsvarsstaben (2010).

Innsamling av erfaringer kan oppleves å være en enkel prosess. Bearbeidelse og implementering av korrigerende tiltak ved feil og mangler er derimot en større utfordring, da dette krever at det ansees som viktig nok «for noen». Forsvaret må ha personell med et eierforhold til både problemstillingen og løsningen for å drive prosessen igjennom. Dersom denne forutsetningen imøtekommes, vil et oppfattet behov for endring over tid kunne «medføre en utvikling av eksisterende prosessbeskrivelser eller eventuelt opprettelse av nye» (Luftforsvaret, 2010, s. 4). Dette er en slående korrekt beskrivelse av hvordan arbeidet med ny krisehåndteringsplan kom i gang og ble drevet fremover høsten 2012. Den kjensgjerning at svarbrevet ble skrevet to år før Kebnekaise-ulykken, bekrefter bare at hvis erfaringslæringen faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene, så må *individet* med indre motivasjon og sterk stå på-vilje være den som fremmer erfaringslæringen.

Etter at individet på dette tidspunkt fremmet erfaringslæringen forbi en barriere som prosessen kunne ha stoppet opp ved, ble det etablert en formell arbeidsgruppe som fikk et mandat med to oppdrag og en tidsfrist. *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* kan altså sies å ha fremmet erfaringslæringen ved å gi etter for individets initiativ. Sitatet fra ett av gruppens medlemmer indikerer at planen måtte utvikles for å tilfredsstille noens behov for skriftlige regler og prosedyrer, for offiserer gjør ikke noe som det ikke er formelt nedfelt i prosedyrer at de skal gjøre.

Vi har redegjort for hvordan arbeidsgruppen jobbet med utviklingen av planen inntil julen 2012, da forfatteren av denne studien avsluttet sin observasjon. Da tidsfristen var ute, var ingen av oppdragene løst. Hvordan kan det ha seg

at arbeidet stagnerte? Sannsynligvis er det minst to av de fire nøkkelfaktorene som har påvirket dette, nemlig *individet* og *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*.

Når det gjelder *individet* som hemmende faktor, er følgende å si: Alle medlemmene i arbeidsgruppen var svært erfarne offiserer, og alle hadde en solid og relevant dokumenterbar kompetanse for det arbeidet som skulle gjøres. Hver og en ble plukket ut i kraft av sine roller, og sammen burde de representere et vidt perspektiv på krisehåndtering. Våre observasjoner avdekket imidlertid at det var forskjell på medlemmenes motivasjon. To av medlemmene synliggjorde en indre motivasjon for utviklingen av planen ved å hevde sine synspunkter og i praktisk handling drive utviklingen fremover. Disse to personene hadde til dels forskjellig syn på hva som var viktig i planen. Den ene fokuserte mest på evalueringsoppdraget i mandatet, mens den andre konsentrerte seg om å utvikle planen. De øvrige tre deltok med sine synspunkter, men viste ikke samme engasjement verken for å innhente evalueringer eller drive utviklingen av planen videre. To av medlemmene så altså ut til å drives av indre motivasjon, men engasjementet deres dro i hver sin retning, mens de tre øvrige ble drevet av ytre motivasjon.

Som kjent er motivasjon en grunnleggende forutsetning og sentral drivkraft for læring, kompetanseanvendelse og ytelse. Indre motivasjon i form av eget engasjement, nysgjerrighet og ønske om egen personlig og faglig utvikling har mye større effekt for læring enn ytre motivasjon som andre så å si tvinger på medarbeideren. Ettersom medlemmenes motivasjon ikke har dratt utviklingen av planen i én og samme retning, kan faktoren *individet* sies å ha hemmet erfaringslæringen.

Informantene formidlet at de som var involvert i utviklingen av planen, skrev sine erfaringer rett inn i planen. Det var få prinsipielle føringer både fra mandatet og arbeidsgruppen for hva planen skulle inneholde. Dette støtter vår antakelse om at det var lite kritisk refleksjon fra flere perspektiver for å komme frem til hva planen skulle bidra med for å gjøre Luftforsvaret bedre i stand til å håndtere en krise. Mangelen på kritisk refleksjon kan også skyldes medlemmenes ulike motivasjon og forskjellige fokus på hva som var det viktigste arbeidet. De fleste erfaringene som gruppen skulle innhente kom ikke inn i tide. Vi undret oss underveis på hvorfor medlemmene ikke diskuterte mer og ble enige om hvilken felles retning de skulle dra i. Vi har ingen empiri som forklarer hvorfor, men muligens kan disse sprikende retningene skyldes at det foregikk en form for stille maktkamp. Hvis ett

medlem bare drar lenge og hardt nok i egen retning, så vil kanskje resten av gruppen følge etter?

Niccolò Machiavelli presiserte at den som ønsker endring, er garantert å få fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon, og aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper de får det bedre under det nye regimet. I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at noen vil forsøke å hindre at læring finner sted, dersom de forventer at det kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). På dette stadiet kan det altså virke som om faktoren *individet* hemmet erfaringslæringen.

Når det gjelder *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* som hemmende faktor, er følgende å si: Ni måneder etter ulykken med Hercules C-130J var mandatets tidsfrist for å presentere et utkast til ny plan for Luftforsvarets ledelse passert. Det faktum at planen manglet svært mye på å være ferdigstilt, støtter påstanden om at Luftforsvarets ledelse ikke prioriterte å presse på for å få planen i havn. Det finnes altså en viss støtte for påstanden om at det bare var de involverte i krisehåndteringen som hadde lært noe av den; organisasjonen Luftforsvaret hadde fortsatt ikke har lært noe av erfaringen.

Både teori og empiri gir støtte for å hevde at *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har hemmet erfaringslæringen. Kompleksiteten, størrelsen og de mange organisasjonsnivåene i Luftforsvaret vil virke hemmende på kommunikasjonen og dermed en rask og effektiv informasjonsflyt i organisasjonen. Erfaringer, nye ideer og ny kompetanse som oppstår ett sted i organisasjonen vil bruke relativt lang tid gjennom prosessen for erfaringslæring før det resulterer i endret praksis for hele organisasjonen — hvis det i det hele tatt kommer gjennom hele prosessen.

Motstand mot erfaringslæring og endring kan også være forankret i den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjoner som har en byråkratisk struktur, spesielt maskinbyråkratiet, vil ha mange innebygde hindre mot organisatorisk endring. Dette har direkte sammenheng med organisasjonsstrukturen, som hviler på høy grad av formalisering og sterke regelsett. At prosessen stoppet opp, skyldtes trolig ikke en bevisst motstand mot endring, men var snarere et resultat av Luftforsvarets organisasjonsstruktur.

Denne innebygde motstanden avspeiles også i motivasjonen for å etablere arbeidsgruppen. Luftforsvarets ledelse nedsatte arbeidsgruppen etter initiativ og

lengre påtrykk fra en offiser. Den ble ikke nedsatt på bakgrunn av et anerkjent og prioritert behov som måtte dekkes i den formelle organisasjonsstrukturen. Krisehåndteringen ved Kebnekaise-ulykken avdekket ingen kritiske feil og mangler som i vesentlig grad hemmet krisehåndteringen og som det hastet å rette opp i. Samtidig vet ingen når neste krise kommer eller hva den omfatter. Den kan komme neste uke eller om fire år; den kan være stor og omfattende eller så liten at de færreste blir klar over den.

Fra ett ståsted kan det hevdes at Luftforsvarets ledelse ikke prioriterer utviklingen av ny krisehåndteringsplan fordi den neppe vil ha noen avgjørende effekt på Luftforsvarets evne til krisehåndtering. Denne holdningen synes også å reflekteres hos noen av informantene. Arbeidsgruppen ble nedsatt fordi én offiser var sterkt engasjert, og Luftforsvarets organisasjonsstruktur bidro til å fremme erfaringslæringen gjennom å etterkomme hans gjentatte initiativ, ikke først og fremst på grunn av et behov som måtte dekkes, men snarere begrunnet i etablert praksis.

Luftforsvaret er en byråkratisk organisasjon der ansvar og gjøremål er definert i skrevne rutiner, regler og prosedyrer. Når man erfarer mangler i en prosedyre, rettes disse opp. Den utnyttende læringen med revidering av eksisterende prosedyrer kan ofte bli en aktivitet i seg selv, mer enn noe som gjøres for å skape nytteverdi for organisasjonen.

### **Oppsummering – krisehåndteringsplan**

Luftforsvarets måte å lagre tilegnet organisatorisk kompetanse på er å skrive det ned i formelle prosedyrer, slik at nye offiserer kan nyttiggjøre seg av kompetanse som er tilegnet gjennom andres erfaringer. I dette perspektivet fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Samtidig er det en tydelig bevissthet i organisasjonen om at Forsvaret i stor grad har en kultur for å ta utgangspunkt i noe man har fra før når man skal lage noe nytt. Den utnyttende læringen med revidering av eksisterende prosedyrer er blitt en aktivitet i seg selv mer enn noe som gjøres for å skape nytteverdi for organisasjonen. På denne måten hemmer *Luftforsvarets organisasjonskultur* en konstruktiv erfaringslæring.



På et stadium i erfaringslæringsprosessen der *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen, bidro *individet* til å fremme erfaringslæringen. Én offisers sterke subjektive mestringstro og indre motivasjon var en sentral drivkraft som fikk erfaringslæringsprosessen videre. Våre funn bekreftes i brevet fra Luftforsvaret (2010), som sier at dersom erfaringslæringen faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene, så må *individet* med indre motivasjon og sterk stå på-vilje være den som fremmer erfaringslæringen.

Faktoren *individet* har imidlertid også hemmet utviklingen av ny krisehåndteringsplan. Våre observasjoner har avdekket store forskjeller i medlemmenes motivasjon for å delta i arbeidet. Ettersom medlemmenes motivasjon ikke har dratt utviklingen av planen i samme retning, kan det hevdes at faktoren *individet* har hemmet erfaringslæringen. Det har vært lite kritisk refleksjon fra flere perspektiver for å komme frem til hva planen skal inneholde for å gjøre Luftforsvaret bedre i stand til å håndtere en krise. Denne mangelen på kritisk refleksjon kan på den ene side skyldes medlemmenes forskjellige motivasjon, på den annen side muligens også en stille maktkamp mellom gruppemedlemmene.

# Kapittel 5

## Konklusjoner

Våre funn viser at faktorene *Individet*, *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* og *Luftforsvarets organisasjonskultur* påvirker erfaringslæringen i alle de tre fasene som vist i figur 3 (s. 45). Faktoren *motstand mot endring* synes derimot å ha påvirket erfaringslæringen etter krisehåndteringen av Kebnekaise-ulykken minimalt. I den grad den kommer til syne, kan den knyttes til bruk av makt, og empirien for en slik påstand kan vel så gjerne knyttes til faktorene *Individet* og *Luftforsvarets organisasjonskultur*.

I fase 1 – *Individuelle erfaringer* er det i hovedsak *Individet* og *Luftforsvarets organisasjonskultur* som har påvirket erfaringslæringen. Faktoren *Individet* har både fremmet og hemmet erfaringslæringen, mens *Luftforsvarets organisasjonskultur* overveiende har hemmet erfaringslæringen i denne fasen. *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har bare påvirket erfaringslæringen i den forstand at informantene ble satt i forskjellige funksjoner under krisehåndteringen.

Funnene bekrefter teorien om at all erfaringslæring hemmes av *individets* selektive fokus. På den annen side kan individenes forskjellige erfaringer fremme erfaringslæringen, men da under forutsetning av at man knytter bevissthet til sine erfaringer og at de deles åpent og ærlig med andre. Videre må alle som deltar i erfaringsoverføringen være åpne for andres perspektiver og ha evne til å kritisk å reflektere over både sine egne og andres erfaringer.

Kunnskap er makt, og individer kan velge å ikke dele med andre for å bygge eller opprettholde eget selvbylde og egne fordeler. Når individet bruker sin makt på denne måten, kan det sees i sammenheng både med individet og

organisasjonskulturen. Uansett hvilken faktor som gir mest utslag, hemmer det erfaringslæring i Luftforsvaret.

Hvis Luftforsvaret ikke viser evne og vilje til å samarbeide med det sivile helsevesen, er det trolig *Luftforsvarets organisasjonskultur* som hemmer erfaringslæring, ettersom man avskjærer seg fra nye impulser og læring.

Følelsesmessige reaksjoner og effekten av dem kan for mange offiserer være forbundet med skam. For mange vil det være vanskelig å dele sine emosjonelle erfaringer åpent og ærlig. Hvis våre antakelser stemmer, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring rundt temaer som påvirker offiseren emosjonelt.

Overføringen av personellansvaret få dager etter Kebnekaise-ulykken må sies å være et spesialtilfelle. Erfaringsoverføring og erfaringslæring i denne omplasseringen har trolig vært hemmet av alle de fire faktorene; både *individets* subjektive mestringstro og selvbilde, *organisasjonsstrukturen* gjennom behovet for formalisme, interne kulturkonflikter og *motstand mot endring*.

I fase 2 – *Kompetanseoverføring til andre* har de tre faktorene *Individet*, *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* og *Luftforsvarets organisasjonskultur* alle både fremmet og hemmet erfaringslæringen.

Våre funn indikerer at offiserer generelt har stor subjektiv mestringstro. Informantene anser sine erfaringer som relevante og viktige å dele for at Luftforsvaret skal forbedre sin evne til å håndtere kriser. I dette perspektivet fremmer faktoren *individet* erfaringslæring i Luftforsvaret. Funnene forteller imidlertid også at offiserer nødig utsetter verken sin egen eller andres mestringstro og selvbilde for faren for å bli nedgradert. Dette betyr at *individet* hemmer erfaringslæringen, fordi behovet for stor subjektiv mestringstro og et sterkt selvbilde styrer hvilke erfaringer individet deler.

Alle informantene hadde deltatt i erfaringsdelinger etter ulykken, både i formelle og uformelle kontekster. De formelle foraene kan sees på som en systematisk og metodisk del av erfaringshåndteringen. Her fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringsdelingen. Den uformelle delingen støtter i liten grad en systematisk og metodisk tilnærming til erfaringslæring.

I den grad offiseren forventer at det må være formaliserte oppdrag og rutiner for hvordan den enkelte skal dele sine erfaringer med andre, hemmer

*Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen. Det har ikke vært prioritert tid og ressurser for at erfaringen kunne deles og bearbejdes i flere stadier og på flere nivåer i så stor grad som informantene kunne ønske. I så måte har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

*Luftforsvarets organisasjonskultur* kan generelt sies å fremme den uformelle erfaringslæringen ved at offiserene bruker sine kontakter, sin posisjon eller sin makt til å videreformidle sine erfaringer til de som beslutter endringene. Men *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer også erfaringslæring gjennom organisasjonens tradisjonelle fokus på feil og de konsekvenser det kan få for offiseren. Dette fokuset har stor betydning for hvor åpent og ærlig offiseren deler sine erfaringer med andre. I tillegg indikerer empirien at offiserer deler eller holder tilbake erfaringer alt etter hvordan det fremmer egne interesser.

I fase 3 – Utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan har faktorene *Individet* og *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* både fremmet og hemmet erfaringslæringen, mens *Luftforsvarets organisasjonskultur* overveiende har hemmet erfaringslæringen.

Luftforsvarets måte å lagre tilegnet organisatorisk kompetanse på er å skrive det ned i formelle prosedyrer. På den måten kan nye offiserer nyttiggjøre seg av kompetanse som er tilegnet gjennom andres erfaringer. I dette perspektivet fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Våre funn indikerer imidlertid også en tydelig bevissthet i organisasjonen om at arbeidet med planverk ofte består av å helle ny vin på gamle krukker. Det eksisterer en kultur for å ta utgangspunkt i noe man har fra før når man skal lage noe nytt. Den utnyttende læringen med revidering av eksisterende prosedyrer blir lett en aktivitet i seg selv mer enn noe som gjøres for å skape nytteverdi for organisasjonen. Dette er erfaringslæringens tveeggede sverd. På den ene side fremmer det erfaringslæringen at en ny plan kan gi prosedyrer og regler som forbedrer Luftforsvarets evne til å håndtere en krise. På den annen side hemmer det erfaringslæring hvis planen detaljdefinerer alt som skal gjøres for å løse oppgaven, slik at handlefrihet og innovasjon begrenses. Både *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* og *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer på denne måten nytenkning, prøving og feiling, og dermed konstruktiv erfaringslæring.

På et stadium i prosessen mot et nytt planverk hadde ikke erfaringshåndteringen et opplagt systematisk og metodisk spor å fortsette i. Her hemmet *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen, men da trådte *individet* til og fremmet

erfaringslæringen. En offisers sterke subjektive mestringstro og indre motivasjon ble en sentral drivkraft for å drive erfaringslæringsprosessen videre. Dette fenomenet omtales også i svarbrevet fra Luftforsvaret (2010), som sier at hvis erfaringslæringen faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene, så må *individet* med indre motivasjon og sterk stå på-vilje være den som fremmer erfaringslæringen.

Faktoren *individet* har imidlertid også hemmet utviklingen av ny krisehåndteringsplan. Våre observasjoner har avdekket store forskjeller mellom medlemmenes motivasjon for deltakelse i arbeidsgruppen. Ettersom medlemmenes motivasjon ikke har dratt utviklingen av planen i samme retning, har faktoren *individet* hemmet erfaringslæringen. Mangelen på kritisk refleksjon kan både skyldes medlemmenes forskjellige motivasjon og en stille maktkamp mellom gruppemedlemmene.

Denne studien viser at prosessen fra at ett individ i Luftforsvaret erfarer noe og til det er etablert som en organisatorisk endring, er lang og vanskelig. Prosessen går gjennom flere faser, og individet er med og påvirker erfaringslæringen i dem alle. I noen tilfeller vil individet fremme læringen, i andre sammenhenger vil det hemme den. Prosessen kompliseres ved at flere individer, alle med sine erfaringer, meninger og mål, også vil være med å påvirke resultatet av erfaringslæringen.

Alle individene jobber i en byråkratisk organisasjonsstruktur. På visse områder fremmer denne strukturen erfaringslæringen. Dette skjer i formelle kontekster gjennom noen etablerte systematiske og metodiske erfaringshåndteringsprosesser, og videre gjennom tradisjonen med nedskrevne rutiner, regler og prosedyrer. Samtidig hemmes erfaringslæringen når det ikke settes av tid og ressurser til en systematisk og metodisk erfaringshåndtering.

De mange nivåene i strukturen vanskeliggjør nødvendig kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom dem som gjør erfaringene og dem som fatter beslutningene. Luftforsvarets organisasjonskultur fremmer erfaringslæringen ved at ansatte deler sine erfaringer i uformelle kontekster og gjennom denne søker å nå beslutningstakere. På den annen side hemmer kulturen erfaringslæringen ved at ansatte (særlig på ledelsesnivå) har en tradisjon for å lete etter feil, med de negative konsekvenser det kan få for de involverte.

Denne studien viser altså at flere trekk ved både individet, organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen under gitte omstendigheter både kan hemme og

fremme erfaringslæring. Dette gir seg også utslag i motsetningsfylte krav og idealer. For eksempel slår viktige verdier som handlekraft, effektivitet og beslutningsevne hos individene også ut i en tendens til å lete etter feil og syndebukker. Et godt planverk i organisasjonen er helt nødvendig under kriser, men dersom individet er for opphengt i prosedyrer og regelverk, kan det hemme innovasjon, handlekraft og effektiv krisehåndtering.

## Etterord

GILs krisehåndteringsplan var på langt nær ferdig da jeg leverte masteroppgaven som ligger til grunn for denne studien, rett før jul i 2012. Etter nyttår 2013 var jeg tilbake i min faste stilling som stabsoffiser krisehåndtering, og det var helt naturlig at utviklingen av planen ble mitt hovedansvar.

Gjennom høsten 2012 hadde jeg fått god innsikt i prosessen med utviklingen av planen, og jeg hadde noen meninger om hva som var hensiktsmessig med den og hva som ikke bidro til å bringe utviklingen videre. På den annen side hadde jeg bare overfladiske tanker om hvordan erfaringene fra Kebnekaiseulykken skulle formuleres i en plan slik at den dannet grunnlaget for en god og koordinert krisehåndtering i Luftforsvaret. Jeg ble en del av arbeidet som hele tiden hadde pågått på saksbehandlernivå. Alt etter erfaringene den enkelte av oss hadde med inn i arbeidet hadde vi til dels sterke og motstridende meninger om hva som var viktig og riktig, og vi hadde flere runder på både prosessen med utviklingen av planen og ikke minst innholdet. Vi endte med å starte på nytt med å tenke overordnede ideer, lese generell teori om krisehåndtering og deretter formulere hvordan roller, ansvar og gjøremål skulle fordeles i Luftforsvaret. Hele tiden tenkte vi ut tenkelige og utenkelige scenarioer som planen skulle kunne dekke. Vi endte opp med nye diskusjoner om hva som var viktig og riktig, noe som i sin tur utløste nye formuleringer i planen.

Arbeidsgruppen hadde ikke flere møter etter utgangen av 2012. Den videre utviklingen av planen foregikk på saksbehandlernivå, men utkastene ble sendt til medlemmene av arbeidsgruppen for å få synspunkter. Rundene med diskusjoner, formulering av tekst og ventetiden på at kommentarer skulle komme i retur tok sin tid, og prosessen gikk i rykk og napp. At planen omsider ble ferdigstilt i august 2013, skyldtes en etter hvert inngående kjennskap til erfaringene som ble gjort, et kritisk syn på utarbeidelsesprosessen, og kanskje viktigst av alt: et behov for og eierforhold til det ferdige produktet.

Planen ble prøvd under øvelse Samaritan i november 2013, og i skrivende stund er den nok en gang under revisjon. Dette er dels et resultat av erfaringslæring etter øvelsen, men hovedhensynet er at planen skal omgjøres til en såkalt Bestemmelse for Luftforsvaret i former som er godkjent av Regelverksenheten.

Utarbeidelsen av GILs krisehåndteringsplan burde ha vært en enkel jobb, men ble det ikke. Prosessen gikk ikke sømløst, ikke effektivt og ikke hurtig.

Flere faktorer spilte inn, og disse dro ikke nødvendigvis erfaringslæringen i samme retning. Når alt kommer til alt er det menneskene i organisasjonen som er bærerne av erfaringslæringsprosessen, og mennesker lar seg sjelden styre på en systematisk og metodisk måte som gir et forhåndsgitt resultat. Dette er også erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag.



## Litteraturliste

Denne oversikten omfatter både primær- og sekundærkilder. Direkte siterte kilder er merket med \*. Øvrige kilder er dels benyttet som primærkilder (gjelder spesielt forsvarsdokumenter og forsvarsforskning), dels oppført som sekundærkilder (gjelder spesielt organisasjonsteori).

Acay, L. (2011). *Hvordan kan kompetanseutvikling ved SI ses på i lys av omorganiseringsprosessen?* Masteroppgave. Bodø: Universitetet i Nordland.

Arnulf, J.K. (2008). «Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring». *Tidsskrift for norsk psykologforening* 45/2008, s. 287 – 294.

van den Bosch, F.A.J., H.W. Volberda og M. de Boer (1999). «Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities». *Organization Science*, vol. 10 no. 5 (September/October), s. 551 – 568.

Cohen, W.M. og D.A. Levinthal (1990). «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 no. 1, s. 128 – 152.

Cohen, W.M. og D.A. Levinthal (1994). «Fortune favors the prepared firm». *Management Science*, vol. 40 no. 2, s. 227 – 251.

Forsvaret (2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*. Oslo: Forsvaret. (Opphevet 30.april 2014.)

Forsvaret (2011). *Forsvarets verdigrunnlag*. Policyhefte.

Forsvaret (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Policyhefte.

Forsvarets høyskole (2011). *Forsvarets erfaringshåndtering – status pr 31.desember 2010*. Arkivreferanse: 2011/002101-001/FORSVARET/2ÅR/519.

Forsvarets stabsskole (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

\* Forsvarsstaben (2010). *Rettelse og tillegg nr 2 til Forsvarssjefens virksomhetsplan 2010*. Punkt 7: «Forsvarets erfaringshåndtering». Arkivreferanse: 2010/003187-006/FORSVARET/110.

Galbraith, J. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Gilje, N. og H. Grimen (2007). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. 12. utgave. [Først utgitt 1993.] Oslo: Universitetsforlaget.

Hennum, A.C., M. Rørvik, B.R. Dahl og F. Rutledal (2008). *Erfaringslæring i Forsvaret*. FFI-rapport 2008/02327. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. [Unntatt offentlighet.]

\* Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. [Først utgitt 2002.] Bergen: Fagbokforlaget.

Janis, I.L. (2000). «'Gruppetenkning': Den desperate hangen til enighet for enhver pris». *Magma*, 5/2000 (årg. 3), s. 63 – 72.

\* Johannessen, A., L. Kristoffersen og P.A. Tufte (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. [Først utgitt 2004.] Oslo: Abstrakt forlag.

Kampenæs, I. (2008). *Mot til å «dele» erfaringer. (Myten om fremskrittet. I hvilken grad tar vi nok hensyn til den menneskelige friksjonen?)*. PPT-presentasjon. Luftforsvaret/ Forsvarets intranett.

\* Kampenæs, I. (2008). *Emergence of knowledge and lessons learned in organisations – a complexity approach*. Forsvarets intranett.

\* Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. [Først utgitt 2003.] Bergen: Fagbokforlaget.

Kim, L. (1998). «Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor». *Organization Science*, vol. 9 no. 4, s. 506 – 521.

Kiær, M.G. og I.C. Mørk (2012). *Erfaringslæring i Forsvaret – en casestudie av formelle og uformelle læringsarenaer basert på en intervjuundersøkelse i et OMLT*. FFI-rapport 2011/01894. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

\* von Krogh, G., K. Ichijo og I. Nonaka (2010). *Slik skapes kunnskap*. 4.utgave. [Først utgitt 2005.] Oslo: N.W. Damm & Søn.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

\* Lai, L. (2008). *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. [Først utgitt 2004.] Bergen: Fagbokforlaget.

\* Luftforsvaret (2010). *Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering*. Arkivreferanse: 2010/048110-001/FORSVARET/510. Signert av Atle Bastiansen, brigader og Stabssjef LST.

Luftforsvaret (2012). *Evalueringsrapport av 135 luftvings håndtering av ulykken ved Kebnekaise*. Arkivreferanse: 2012/036675-002/FORSVARET/402. [Unntatt offentlighet.]

Luftforsvaret (2012). *Evalueringsrapport av 137 luftvings håndtering av ulykken ved Kebnekaise*. Arkivreferanse: 2012/036675-003/FORSVARET/402.

Lyles, M.A. og J.E. Salk (1996). «Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context». *Journal of international business studies*, vol. 27 no. 5, s. 877 – 903.

Macchiavelli, N. (1513). *Fyrsten [Il principe]*. (Gjengitt etter Jacobsen og Thorsvik, 2007.)

Macharzina, K., M.-J. Oesterle og D. Brodel (2001). «Learning in multinationals», i M. Dierkes et al. (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, s. 631 – 656. Oxford: Oxford University Press.

March, James G. (1991). «Exploration and exploitation in organizational learning.» *Organization Science*, vol. 2 no. 1, s. 71 – 87.

Mason, J. (2002): *Qualitative researching*. London: Sage.

McLeod, S.A. (2010). «Kolb — The learning style inventory». Hentet fra <<http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>> (lest november 2012)

Meld. St. 14 (2012 — 2013): *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

Moldjord, C., A. Arntzen, K. Firing, O.A. Solberg og J.C. Laberg (red.) (2007). *Liv og lære i operative miljøer: «Tøffe menn gråter!»*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nonaka, I. (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation». *Organization Science*, vol. 5 no. 1, s. 14 — 37.

\* Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Roos, G., G. von Krogh og J. Roos (2010). *Strategi — en innføring*. 5. utgave. [Først utgitt 1996.] Kapittel 8: «Strategi og organisering». Bergen: Fagbokforlaget.

Shenkar, O. og J. Li (1999). «Knowledge search in international cooperative ventures». *Organization Science*, vol. 10 no. 2, s. 134 — 143.

Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Senge, Peter M. (1999). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont.

\* St.meld. nr. 36 (2006 — 2007): *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

\* St.prp. nr. 48 (2007 — 2008): *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Kapittel 8: «Kompetanse og personell». Oslo: Forsvarsdepartementet.

\* Prop. 73 S (2011 — 2012): *Et forsvar for vår tid*. Kapittel 9: «Kompetanse og personell». Oslo: Forsvarsdepartementet.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Zahra, S.A. og G. George (2002). «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension». *Academy of Management Review*, vol. 27 no. 2, s. 185—203.

Willumsen, J. (2010) *Læring som verktøy for utvikling av dynamiske kapabiliteter*. Masteroppgave. Bodø: Universitetet i Nordland.

## Vedlegg 1

### Fra

Kari Ann Hovland [nå Sløveren]

Vår dato 17.09.2012

### Til

Sjef Luftforsvarsstaben [LST]

### Forespørsel om observasjon og intervju

I perioden 2009 – 2011 hadde jeg studiepermisjon fra Forsvaret. I denne perioden gjennomførte jeg en videreutdanning i ledelse ved Høgskolen i Harstad og en erfaringsbasert MBA ved Handelshøgskolen i Bodø. Jeg skriver nå masteroppgaven på MBA-studiet.

Tema for oppgaven er erfaringslæring i Luftforsvaret. Teoretisk knytter jeg temaet til strategisk kompetanseledelse og teorier om erfaringslæring.

Mitt forskningsspørsmål er: *Hvordan kommer erfaringer fra tidligere øvelser og reell krisehåndtering til uttrykk i revisjonen av Sj LOIs plan for krisehåndtering ifm Luftforsvarets bidrag til INTOPS – rev 1?*

Min hensikt med oppgaven er å belyse hvilke faktorer som fremmer, og hvilke faktorer som hemmer organisatorisk læring i Luftforsvarets hverdag.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet mitt ønsker jeg å få være observatør i arbeidsgruppen som er nedsatt for å revidere planen. I tillegg ønsker jeg tillatelse til å dybdeintervjue medlemmer av arbeidsgruppen og eventuelt andre fra LST og LOI som var med på øvelse Samaritan 2011 og 2012 og/eller var sentrale i håndteringen av ulykken på Kebnekaise. Jeg trenger 6–8 informanter.

Jeg vil lage en intervjuguide til bruk under intervjuene. Spørsmålene vil være konkrete, der hensikten er å få frem den enkeltes opplevelse av, og meninger om, erfaringer, evalueringer, kunnskapsdeling og individuell og organisatorisk læring i konteksten rundt forskningsspørsmålet. Jeg vil ikke bruke lydopptak under intervjuene, men notere underveis.

Opplysningen som fremkommer vil behandles konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller konkrete hendelser skal kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Notatene fra intervjuene og observasjonen vil bli makulert når oppgaven leveres. Oppgaven kan graderes «Unntatt offentlighet» hvis Luftforsvaret krever det.

Oppgaven skal leveres innen 21. desember 2012. Jeg ønsker derfor å komme i gang med datainnsamling så snart som mulig. Jeg håper på en snarlig avgjørelse om jeg får observere arbeidsgruppens møter og dybdeintervjue 6–8 informanter.

Med vennlig hilsen

Kari Ann Hovland

Major / Stabsoffiser krisehåndtering / Innsatsplan

Luftoperativt inspektorat

## Vedlegg 2

### INTERVJUGUIDE

*Informanten som en del av krisehåndteringen:*

1. Hva var din rolle i håndteringen av Kebnekaise-ulykken?
2. Hvorfor fikk du denne rollen?
3. Hadde du den kompetansen du trengte for å fylle rollen? Hvorfor? Hvorfor ikke?
4. Hva er dine tydeligste/sterkeste erfaringer fra Kebnekaise-ulykken?
5. Kommer du på noen «uviktige» erfaringer?
6. Har du noe forhold til begrepet «taus kunnskap»?
7. Tror du at du har noen taus kunnskap knyttet til håndteringen av Kebnekaise-ulykken?

*Hvordan **samles** erfaringene fra håndteringen av ulykken **inn**?*

1. Hvordan delte du dine erfaringer med andre?
2. Hva må ligge til rette for at du skal dele dine erfaringer?
3. Er det noe som gjør at du ikke vil dele dine erfaringer?
4. Hvem er det viktig å dele erfaringene dine med?
5. Hvem deler du erfaringer med?
6. Hvem deler du ikke erfaringer med?
7. Har du noe å tjene på å dele dine erfaringer?
8. Har du noe å tape på å dele dine erfaringer?

*Hvordan **bearbeides** erfaringene fra håndteringen av ulykken?*

1. Hvilken verdi ser du i å dele dine erfaringer?
2. Deler du dine erfaringer «uten filter», eller pynter du på dem for at de skal bli mer akseptable?
3. Har du fått reaksjoner/tilbakemelding på dine erfaringer? Hvilke?
4. Hvordan stemmer dine erfaringer overens med andres erfaringer?

*Hvordan **videreformidles** erfaringene fra håndteringen av ulykken?*

1. Hvordan når dine erfaringer frem til der endringene besluttes?
2. Hvorfor når de eventuelt ikke frem?
3. Hva skjer med dine erfaringer hvis de når frem til der endringene besluttes?

*Hvordan **brukes** erfaringene fra håndteringen av ulykken?*

1. Er dine erfaringer blitt brukt til noe? Hva?
2. Føler du at dine erfaringer blir tatt med i revisjonen av planen?
3. Hvor stor betydning tror du eventuelle endringer i planen vil ha for Luftforsvaret?

*Informantens egne tilføyelser*

## Vedlegg 3

### Luftforsvaret

#### Fra

LST/Ledelse/Lederstøtte

Vår dato 18.09.2012

#### Til

Arbeidsgruppe Krisehåndteringsplan

### Mandat for utarbeidelse av Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL) og Luftforsvarets krisehåndteringsplan

#### Bakgrunn

GIL og Luftforsvaret har mangler i sine krisehåndteringsplaner. Det skal derfor iverksettes arbeid for å utvikle og etablere GILs krisehåndteringsplan. Det er en forutsetning at erfaringene etter ulykken med C-130J Hercules benyttes i forbindelse med dette arbeidet.

#### Organisering og mandat

Det nedsettes en arbeidsgruppe bestående av [slettet av hensyn til personvern]. Arbeidsgruppen skal ledes av [slettet av hensyn til personvern], som rapporterer til STSJ LST.

Arbeidsgruppen får følgende mandat:

1. Evaluere Luftforsvarets håndtering av ulykken med C-130J og første års oppfølging etter ulykken. Evalueringen må som et minimum inneholde evaluering av:

- Mediehåndtering
- Håndtering av arbeidsgiveransvaret, herunder ambisjonsnivå og krav ift pårørende
- Samspillet mellom Luftforsvarets ledelse og berørte avdelinger
- Krisehåndteringsorganisasjon i Luftforsvaret
- Støtte fra LST inkl Luftforsvarets sanitet
- Oppfølgingen av etterlatte
- Oppfølgingen av egne ansatte

2. Utarbeide GILs plan for krisehåndtering i Luftforsvaret.

#### Konklusjon

Det nedsettes en arbeidsgruppe for å utarbeide GILs plan for krisehåndtering i Luftforsvaret. Arbeidet iverksettes umiddelbart og skal være fullført innen utgangen av 2012. Utkast til krisehåndteringsplan presenteres for Stabsmøtet i Luftforsvarets ledelse mandag 3.desember 2012.

Atle Bastiansen  
Brigader  
Stabssjef LST







**FORSVARETS STABSSKOLE**  
FORSVARETS HØGSKOLE

Akershus Festning, bygning 10  
Postboks 1550 sentrum  
0015 Oslo, Norge